

Anna Kähkönen

L830SJ

KUMMIYRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMASSA

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko.


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 9.5.2012
Tekijä(t) Anna Kähkönen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Nimeke Kummiyritystoiminnan kehittäminen liiketalouden koulutusohjelmassa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena on kummiyritystoiminnan kehittäminen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa vuosina 2010–2012. Opinnäytetyö perustuu tapaustutkimukseen, jonka tavoitteena oli kummiyritystoiminnan kehittäminen liiketalouden laitoksen näkökulmasta. Kehittämistehtävän tavoitteena oli laatia toimintamalli kummiyritystoiminnasta.</p> <p>Tutkimus koostuu viidestä eri tutkimuksesta. Liiketalouden laitoksen henkilökunnan, opettajien, ja kummiyrityksen koordinaattorin mielipiteitä ja kokemuksia toiminnasta sekä sen kehittämistä koostettiin teemahaastattelujen avulla. Kummiyritysten yhteishenkilöiden ja kummiluokkien opiskelijoiden mielipiteitä ja kokemuksia sekä kehittämis-ehdotuksia koottiin lomakekyselyllä. Lisäksi aineistoa kerättiin havainnoimalla toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään yritysten välisiin kumppanuuksiin, jossa esitellään Vesalaisen yritystenvälisen suhteen elementtejä ja Håkanssonin ARA-mallia. Teoriassa syvennytään myös projektioppimiseen käsitteenä ja ammattikorkeakoulu viitekehyksessä. Opinnäytetyössä esitellään kummiyritystoimintaa liiketalouden laitoksella, pedagogista lähestymistapaa toiminnallista kumppanuutta ja muita ammattikorkeakoulujen yhteistoimintamalleja.</p> <p>Tutkimustuloksien perusteella kummiyritystoiminta on alkanut hyvin, mutta toiminnassa on vielä paljon kehitettävää. Vastuu toiminnasta on molemminpuolista. Luottamus toimijoiden välillä on hyvä, mutta ei vielä kovin syvällinen. Kummiyritysten ja opiskelijoiden välinen toimintaa ovat olleet yritysvierailut, asiantuntijaluennot ja toimeksiantot opintojaksoilla. Kummiyritystoiminta koetaan tärkeäksi kaikkien osapuolten näkökulmasta, mutta toimintaa kaivataan lisää. Toiminnan rajoitteita ovat muun muassa työajan rajallisuus ja opetussuunnitelman joustamattomuus. Toiminnan hyötyinä nähdään positiivinen näkyvyys, rekrytoinnin mahdollisuudet, henkilökunnan osaamisen kehittyminen ja opiskelijoiden näkökulmasta aito työelämäyhteistyö opintojen aikana.</p> <p>Kummiyritystoiminnan toimintamalliin on hahmoteltu prosessikuvaukset koko kummiyritystoiminnan organisoinnista ja toiminnan integroimisesta opintosuunnitelmaan ja opintojaksoille. Toimintamallissa on nostettu esille kaikkien kolmen eri toimijoiden näkökulmia ja toimintatapoja, mitä on ehdotettu toiminnan kehittämiseksi.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Kummiyritystoiminta, kummiyritys, kummiluokka, toimeksianto, opiskelija, projektioppiminen, kumppanuussuhde, työelämäyhteistyö, ammattikorkeakoulu, liiketalouden laitos		
Sivumäärä 107 s. + liitteet 9	Kieli Suomi	URN. URN:NBN:fimamk2012b3238.
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Hannele Kämpä		Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 9 May 2012
Author(s) Anna Kähkönen	Degree programme and option Degree programme in entrepreneurship and business competence	
Name of the master's thesis Development of partner company activities in Degree Programme of Business Management		
Abstract <p>The master's thesis based on the case of developing partner company activities in the Department of Business Management at Mikkeli University of Applied Sciences during the years 2010-2012. The thesis based on a case study whose development assignment was to develop partner company activities from the point of view of Business Management Department. The aim of this study was to prepare an operational model of the partner company activities.</p> <p>The study consisted of five different studies. The data was collected by using both qualitative and quantitative methods, theme interviews and questionnaires. The theme interviews concentrated on the viewpoints, experiences and development ideas of the Business Management Department's staff, teachers and the partner company's representative. Opinions, experiences and development ideas of students and company representatives were collected by using a questionnaire. In addition, data was collected by observing the partner company activities.</p> <p>The framework of the study based on the theory of the partnership between businesses through Vesalainen's elements between companies and Håkansson's ARA model. Project based learning was also reviewed as a concept, and in the framework of university of applied sciences (UAS) studies. In addition, the study introduced the partner company activities, a pedagogic approach of active partnership and other UAS working life cooperation models.</p> <p>The partner company activity operational model consisted of process descriptions for organizing the activity and for integrating assignments to the courses. The operational model was built by using all parties' point of views. Based on the results the partner company activities were started well, but the activities should be further developed. The responsibility for the action is mutual. The trust between the partners was good, but not very deep. The activities between the company and the students involved company visits, lectures, and assignments which were integrated into the courses. In the experience of all the partners the partner company activities were important but more activities were needed. The restrictions for the activities were limited scope of working hours and the inflexibility of the curriculum. The benefits of the activities were positive visibility, recruitment possibilities and the development of personnel's knowhow. From the students point of view the benefits were real cooperation with the working life during the studies.</p>		
Subject headings, (keywords) Working life collaboration, assignment, student, project based learning, partnership, university of applied sciences studies, business management department		
Pages 107 pages + appendices 9	Language Finnish	URN URN:NBN:fimamk2012b3238
Remarks, notes on appendices		
Tutor Hannele Kämppi	Master's thesis assigned by Mikkeli University of Applied Sciences, Business management department	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Tavoitteet ja rajausta.....	2
2.2	Kehittämistehtävä	3
2.3	Tutkimusmenetelmä	4
2.3.1	Tapaustutkimus	4
2.3.2	Aineistonkeruumenetelmät	5
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	7
3	KUMPPANUUSSUHDE.....	9
3.1	Yritystenvälisen suhteen elementit	10
3.1.1	Yritysten väliset rakenteelliset linkit	11
3.1.2	Yritysten sosiaalinen sidoksisuus	12
3.1.3	Yritysten strateginen sidoksisuus.....	14
3.2	ARA-malli	16
4	PROJEKTIOPPIMINEN.....	18
4.1	Projektioppimisen käsite.....	19
4.2	Projektioppimisen tavoitteet ja hyödyt	21
4.3	Opettajan rooli projektioppimisessa	24
4.4	Projektiopintojen arviointi	25
5	KUMMIYRITYSTOIMINTA YHTEISTYÖMALLINA	27
5.1	Toiminnallinen kumppanuus liiketalouden laitoksella.....	28
5.2	Kummiyritystoiminta 2010 - 2012	30
5.3	Muiden ammattikorkeakoulujen yhteistoimintamalleja	39
5.4	Mikkelin ammattikorkeakoulun yhteistoimintamalleja.....	40
6	KUMMIYRITYSTUTKIMUKSET.....	45
6.1	Opiskelijoiden näkemys kummiyritystoiminnasta	46
6.1.1	Tutkimuksen toteutus.....	46
6.1.2	Tutkimuksen tulokset.....	47
6.2	Kummiyritystoiminta opettajien näkökulmasta.....	53
6.2.1	Tutkimuksen toteutus.....	53

6.2.2	Tutkimuksen tulokset.....	55
6.3	Kummiyritystoiminta liiketalouden laitoksen näkökulmasta	67
6.3.1	Tutkimuksen toteutus.....	67
6.3.2	Tutkimuksen tulokset.....	68
6.4	Kummiyritystoiminta yrityksen näkökulmasta	78
6.4.1	Tutkimuksen toteutus.....	78
6.4.2	Tutkimuksen tulokset.....	79
6.4.3	Havainnot suunnittelu- ja palautepalaverista	82
6.5	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	85
7	TOIMINTAMALLI	91
7.1	Kumppanuussuhde.....	92
7.2	Kummiyritystoimintamalli	98
8	POHDINTA	100
8.1	Vastaukset kehittämistehtävään.....	100
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	101
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	105
9	LOPUKSI.....	106
	LÄHTEET	108

LIITTEET

- 1 Havainnointisuunnitelma
- 2 Haastattelulomake, liiketalouden laitoksen henkilökunta
- 3 Haastattelulomake, yritysten yhteyshenkilöt
- 4 Haastattelulomake, opettajat
- 5 Kyselylomake, yritysten projektitoimeksiantajat
- 6 Kyselylomake, opiskelijat
- 7 Toimenpidetaulukko
- 8 Jakaumataulukot
- 9 Prosessikuvaukset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on kummiyritystoiminnan kehittäminen Mikkelin ammattikorkeakoulun (MAMK) liiketalouden laitoksella. Tarkastelun kohteena on kummiyritystoiminnan kehittäminen liiketalouden laitoksen näkökulmasta, mutta tutkimuksessa on huomioitu opiskelijoiden, opettajien, liiketalouden laitoksen ja kummiyritysten näkökulma. Liiketalouden laitos on vuodesta 2009 kehittänyt pedagogista lähestymistapaa toiminnallista kehittäjäkumppanuutta, jota kummiyritystoiminta tukee. Kummiyritysten aidot työelämän toimeksiannot mahdollistavat kiinteän yhteistyön opintojaksoilla heti ensimmäisestä opiskeluvuodesta alkaen. Opiskelijat saavat syvällisen kuvan kummiyrityksen toiminnasta ja nykypäivän työtehtävistä ja niissä tarvittavista valmiuksista muun muassa yritysvierailujen, asiantuntijaluentojen ja projektien muodossa.

Liiketalouden koulutusohjelma aloitti kummiyritystoiminnan syksyllä 2010 kahden paikallisen organisaation kanssa. Ensimmäiseksi kumppaniksi ryhtyi Osuuskauppa Suur-Savo, jonka kanssa yhteistyö käynnistettiin heti lukukauden alussa syyskuussa 2010. Toiseksi kummiyritykseksi ryhtyi Mikkelin Puhelin Oyj (MPY), jonka kanssa yhteistyö alkoi 2011 vuoden alussa. Yritykset sitoutuivat opiskelijaryhmien kummiyrityksiksi siihen saakka, kunnes opiskelijoiden säännönmukainen opiskeluaika päättyy.

Opinnäytetyön rakenne koostuu opinnäytetyön toteutuksen kuvauksesta, jossa esittelen tavoitteet ja rajauksen, kehittämistehtävän, tutkimusmenetelmän ja opinnäytetyöprosessin. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyn yritysten välisiin kumppanuuksiin, jossa esittelen Vesalaisen yritysten suhteen elementtejä ja Håkanssonin ARA-mallia sekä projektioppimisen käsitteitä, tavoitteita ja hyötyjä. Viidennessä luvussa esittelen MAMKin liiketalouden laitoksen pedagogista lähestymistapaa toiminnallista kumppanuutta ja kummiyritystoimintaa sekä muiden ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyömalleja. Kuudessa luvussa esittelen empiiriset tutkimustulokset, jotka pitävät sisällään liiketalouden laitoksen ja kummiyrityksen henkilökunnan haastattelut, lomakekyselyt kummiyritysten toimeksiantajille ja kummiluokkien opiskelijoille. Seitsemännessä luvussa esittelen kummiyritystoiminnan toimintamallin ja kahdeksannessa Pohdinta-luvussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja vastausta tutkimusongelmaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tavoitteena on laatia toimintamalli kummiyritystoiminnasta. Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa kummiyritystoimintaa eri näkökulmista ja etsiä kehittämistarpeita. Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tavoitteet ja rajauksen, kehittämistehtävän, tutkimusmenetelmän ja opinnäytetyöprosessin.

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Liiketalouden laitoksen tavoitteena on lisätä työelämäyhteistyötä alueen elinkeinoelämän kanssa. Tulostavoitteissa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa mitataan opetuksen TKI-pisteillä. *”Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla (t&k) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain oleellisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö.”* (Tilastokeskus 2010.)

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää liiketalouden laitoksen kummiyritystoimintana toteutettua työelämäyhteistyötä. Tutkimuksen välitavoite on selvittää, miten kummiyritystoiminnassa on onnistuttu tähän mennessä ja millaisia työelämäyhteistyömalleja on muilla ammattikorkeakouluilla ja Mikkelin ammattikorkeakoulun sisällä.

Pohjaksi tälle kehittämistyölle olen selvittänyt erilaisia toimintamalleja muissa ammattikorkeakouluissa ja haastatellut Mikkelin ammattikorkeakoulun neljän eri koulutusohjelman edustajaa. Olen perehtynyt Vesalaisen ja Håkanssonin kumppanuusteorioihin sekä projektioppimisen teorioihin, joiden pohjalta tarkastelen liiketalouden kehittämää kummiyritystoimintaa. Tässä kehittämistehtävässä keskityn kummiyritystoiminnan kehittämiseen ja rajaan pois palveluliiketoiminnan ja muun yhteistyön. Kummiyritystoiminnan muotoja ovat opintojaksoihin sisältyvät projektit, projektiopinnot, työharjoittelu, opinnäytetyö, yritysvierailut ja työelämäluennoitsijat.

Kummiyritystoiminnassa on tärkeää, että jokainen osapuoli hyötyy yhteistyöstä ja siksi organisaatioiden välinen yhteistyö ja luottamus ovat tärkeitä toiminnan kehittä-

misen kannalta. Tässä opinnäytetyössä tutkin, miten kummiyritystoiminta on organisoitu ja miten sitä johdetaan. Selvitän, millaisia toimintamuotoja on toteutettu, miten toiminnasta on tiedotettu ja millaisia resursseja toimijoilla on toiminnan toteutukseen. Tutkin myös toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita, luottamuksen merkitystä ja toiminnan tavoitteita. Lisäksi selvitän, millaisia toimeksiantoja opiskelijat ovat tehneet kummiyrityksille, miten toimeksiantoja on arvioitu sekä tutkin opiskelijoiden työskentelyä projektioppimisen näkökulmasta.

2.2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on laatia kummiyritystoiminnasta toimintamalli, joka edistää laitoksen toiminnallista kumppanuutta. Kummiyritystoiminta on vastannut lisääntyvään työelämäyhteistyön tarpeeseen ja tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää kummiyritystoimintaa, joka palvelee entistä paremmin laitoksen, kummiyritysten ja opiskelijoiden tarpeita. Opinnäytetyössä tutustuin tarkemmin kummiyritystoimintaan ja tein kyselyn toisen vuoden opiskelijoille ja kummiyritysten toimeksiantajille, haastattelin liiketalouden henkilökuntaa ja opettajia sekä kummiyritysten yhteyshenkilöä.

Opiskelijoiden kyselyssä perehdyin sosiaalisiin sidoksiin toimijoiden välillä ja keskityn opiskelijoiden oppimiseen, vuorovaikutukseen kummiyrityksen kanssa, toimeksiantojen vaativuuteen sekä näkemykseen kummiyritystoiminnasta kokonaisuutena. Kummiyritysten ja liiketalouden laitoksen henkilökuntaa haastattelin eri näkökulmista. Opinnäytetyössä haastattelin sitä liiketalouden laitoksen henkilöstöä, joka on ollut mukana aloittamassa toimintaa ja on koordinaatiovastuussa käytännön toiminnassa. Sen lisäksi haastattelin opettajia, joiden opintojaksoille on sisällytetty toimintaa kummiyrityksiltä. Haastattelin myös kummiyritysten yhteyshenkilöä, joka koordinoi toimintaa organisaation sisällä. Lopuksi tein lomakekyselyn kummiyritysten henkilöstön edustajille, jotka ovat antaneet toimeksiantoja ja toimineet yhteyshenkilönä opettajaan ja opiskelijaryhmään.

Näiden haastattelujen ja kyselyiden lisäksi olen havainnoinut toimintaa osallistumalla liiketalouden laitoksen ja kummiyritysten välisiin suunnittelupalaveriin, seuraamal-

la tiedotusta omassa organisaatiossa. Empiirisen tutkimuksen tuloksiin sekä teoreettisen viitekehykseen tukeutuen tein toimintamallin kummiyritystoiminnalle.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Olen valinnut opinnäytetyöni tutkimukselliseksi lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, koska se sopii hyvin kummiyritystoiminnan tutkimiseksi sen vuoksi, että sille on luonteenomaista yksityiskohtaisen ja intensiivisten tiedon tutkiminen. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista tutkia tapausta sen luonnollisessa ympäristössä liiketalouden laitoksella ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Aineistonkeruussa taas voidaan käyttää useita metodeja. Oleellista opinnäytetyössäni on tapauksen eli kummiyritystoiminnan ymmärtäminen.

2.3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli casetutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tiettyä rajattua tapahtumaa tai toimintaa analysoidaan monin eri tavoin hankitulla tiedolla (Anttila 2006, 286). Tapaustutkimus on käytännönläheistä ja se tulisi ymmärtää ennemmin tutkimuksellisenä lähestymistapana tai tutkimusstrategiana kuin tutkimusmetodina (Eriksson & Kovalainen 2008, 116).

Laadullinen tutkimusmenetelmä tapaustutkimus on yleisimpiä tutkimusmenetelmiä liiketaloustieteissä. Tapaustutkimuksessa valitaan yksi tai muutama tarkoituksella valittu tapaus, joka voi olla yritys tai sen yksikkö. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä yksi tapaus ja se ottaa voimakkaasti kantaa yrityksen käytäntöihin. Aineistonkeruumenetelmän tulee olla tarkoituksenmukainen. Aineistonkeruumenetelmiä voivat olla dokumenttilähteet, arkistolähteet, haastattelut, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot ja fyysiset esineet. Tapaustutkimuksessa on keskityttävä laadun parantamiseen minkä vuoksi aineistonkeruun ja -tulkinnan tulee olla huolellista. (Koskinen ym. 2005, 154; 156–157.)

Tapaustutkimuksesta voidaan erottaa kaksi tyyppiä: yksittäisiin tapauksiin keskittyvät tapaustutkimukset (*intensive case study research*) ja monitapaustutkimukset (*extensive*

case study research). Yksittäinen tapaustutkimus pyrkii löytämään mahdollisimman paljon tietoa yhdestä tapauksesta, kun taas monitapaustutkimuksessa on useampia tapauksia, jolloin todistusarvoa saadaan enemmän. (Eriksson & Kovalainen 2008, 117–118; Koskinen ym. 2005, 161–162.)

Tapaustutkimus voidaan vaiheistaa viiteen eri vaiheeseen. Aluksi määritellään tutkimuksen tavoitteet eli selvitetään, mitä piirteitä, prosesseja ja yhteyksiä halutaan tutkia. Tämän jälkeen laaditaan tutkimussuunnitelma ja selvitetään tutkimuskohteen valinta, lähdeaineiston saatavuus ja tiedonkeruumenetelmä. Kolmannessa vaiheessa kootaan aineisto, jonka jälkeen informaatio järjestetään muotoon, joka kuvaa hyvin tutkimuskohdetta. Lopuksi tutkimustulokset raportoidaan ja tarkastellaan niiden merkitsevyyttä. (Anttila 2006, 288.)

2.3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kyselytutkimus on tapa kerätä tutkimusaineistoa ja se tunnetaan keskeisenä menetelmänä survey-tutkimuksessa. Survey- eli kyselytutkimuksessa aineiston keruu on standardoitua eli kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään kysymykset samalla tavalla. Kyselyissä kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Suunnitellessa tutkimusta tulee pohtia milloin kohdehenkilöiden tulee saada toimia vapaasti ja missä tilanteissa on järkevää käyttää aineiston keruu muotona strukturoitua lomaketta. Kyselytutkimuksen etuina pidetään sen mahdollisuutta kerätä laaja tutkimusaineisto, tutkimuksen tehokkuutta ja nopeaa aineiston käsittelymahdollisuutta. Kyselytutkimuksen aikataulu ja kustannukset on myös helppo arvioida tarkasti. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat aineiston pinnallisuus, sillä ei voida olla varmoja kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. On myös vaikea tietää ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksiä tutkijan tarkoittamalla tavalla eikä välttämättä tiedetä kuinka perehtyneitä vastaajat ovat aihealueeseen. Hyvän kyselylomakkeen tekeminen vie aikaa ja kyselyyn vastaamattomuus voi olla suurta. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–195.)

Haastattelututkimuksessa voidaan erottaa kolme eri haastattelutyyppeä: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrittelee kysymykset ja niiden järjestyksen sekä antaa vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaas-

tattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta niihin ei ole määritelty vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Teemahaastattelussa kysymysten esittämisjärjestys saattaa vaihtua. Syvähaastattelussa pyritään eliminoida tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen. Syvähaastattelu on puhtaimmillaan silloin, kun haastattelija määrittelee keskusteluaiheen ja haastateltava vastaa omin sanoin. Syvätutkimuksessa tutkija ei johdattele haastateltavaa, vaan antaa ajatuksen juosta vapaasti. (Koskinen ym. 2005, 104.)

Teemahaastattelu etenee usein kolmessa lohkossa. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelija kysyy johdattelevan kysymyksen, joka keskittyy vastaajaan. Haastattelun keskivaiheessa keskitytään sisältökysymyksiin ja viimeiset kaksi kysymystä ovat lopettamiskysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa kysymyksen asettelu pidetään avoimena hyvin pitkään. Kysymykset ovat yleensä avoimia, mutta kysymykset saatetaan asettaa hyvin spesifisti. On kuitenkin harvinaista, että kysymykset olisivat hyvin spesifejä. Kysymysten asettelu tapahtuu tutkimusprosessin aikana, ei heti tutkimuksen alussa. Kysymykset tarkentuvat tutkimuksen aikana. (Koskinen ym. 2005, 79 – 82; 108 – 110.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija viettää aikaa tutkittavan kohteen organisaatiossa tai yhteisössä ja osallistuu sen toimiin. Laadullisessa tutkimuksessa havainnoinnilla tarkoitetaan havaintoja, haastattelu ja dokumentteja, joita hyödynnetään tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja tehdään luonnollisissa tilanteissa eri ympäristöissä. Luonnollisilla tilanteilla tarkoitetaan tilanteita, joissa tutkija ei vaikuta ihmisten käyttäytymiseen. Havainnointitutkimusta voi tehdä organisaation oma työntekijä, jolla on mahdollisuus tarkkailla oman organisaation toimintaa. Havainnointitutkimuksessa tutkimuskohteen valintaan vaikuttaa tutkijan pääsy tutkittavan kohteen lähelle. Tutkimuksessa havainnoimiseen menee useita kuukausia, jopa vuosia. (Koskinen ym. 2005, 77; 81.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruun aineistona voidaan käyttää päiväkirjoja, sähköposteja ja virallisia *dokumentteja* (Hirsjärvi ym. 2010, 217.) Joskus jotakin ilmiötä ei pysty tutkimaan pelkästään haastattelujen ja kyselyiden avulla esimerkiksi kustannus- ja ajankäytön syistä. Tutkiessa ilmiötä, joka on jo tapahtunut historiassa, on luonnollista tutkia asiaa selittäviä dokumentteja, kuten artikkeleita, julkaistuja uuti-

sia, tilastoja ja kirjeenvaihtoa. Dokumenteilla tarkoitetaan kaikkea aineistoa, joka käsittelee tutkittavaa ilmiötä. Dokumentteja voivat olla myös lait, hallinnolliset päätökset, viralliset kirjeet tai sähköpostit, vuosikertomukset, organisaation tiedotusmateriaali ja valokuvat. (Anttila 2006, 202–203.)

Opinnäytetyössäni käytän sekä kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista menetelmää käytän opiskelijoiden kyselyssä, jonka toteutan sähköisenä Webropol-kyselynä. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytän haastatteluiden ja havainnoinnin muodoissa. Haastattelumuotoina käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua. Yksi aineiston tiedonkeruumenetelmistä ovat dokumentit. Kummiyritystoiminnan dokumentteja ovat artikkelit, julkaisut, sisäisen tiedottamisen dokumentit, hallinnolliset päätökset, vuosisuunnitelma ja sähköpostiviestintä. Lisäksi heti toiminnan alusta lähtien olen havainnoinut kummiyritystoimintaa osallistumalla suunnittelupalavereihin, tekemällä muistiinpanoja ja keskustelemalla eri toimijoiden kanssa (liite 1).

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo syksyllä 2010, kun aloitin ylemmän ammattikorkeakouluopinnot yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa (taulukko 1). Vuoden aikana suoritin opintojaksoja, jotka valmensesivät minua opinnäytetyön laatimisprosessissa. Näitä opintojaksoja olivat laatu- ja kehittämisosaaminen, aineiston hankinta ja analysointi sekä kehittävän tutkimuksen menetelmät. Kummiyritystoiminta alkoi samana syksynä ja oli hyvin luonnollista tehdä opinnäytetyö aiheesta, jossa olin myös itse läheisesti mukana oman työni kautta. Samana syksynä aloin havainnoimaan, tekemään muistiinpanoja ja keräämään kummiyritystoimintaan liittyviä dokumentteja. Opinnäytetyön tekeminen alkoi konkreettisesti ensimmäisessä opinnäytetyöseminaarissa keväällä 2011, jossa esittelin opinnäytetyöni aiheen ohjaavalle opettajalle. Esittelyn jälkeen aihe muokkaantui käsittelemään kummiyritystoimintaa kumppanuussuhteen ja projektioppimisen näkökulmasta. Prosessin aikana osallistuin kummiyritysten ja laitoksen välisiin suunnittelupalavereihin, joissa kävimme läpi yritysten tarpeita seuraavan lukukauden toiminnalle. Nämä tapaamiset ajoittuvat syyslukukauden 2011 alkuun. Olin myös mukana kahdenkeskisessä palaverissa, jossa havainnoin

kummiyritystoiminnan käynnistymistä ja toiminnan koordinoitua yrityksen ja liiketalouden laitoksen välillä.

Syksyllä 2011 viimeistelin opinnäytetyösuunnitelman, rajasin aiheeseen tarkemmin. Suunnitelman viimeistelyn jälkeen pääsin kirjoittamaan teoreettista viitekehystä. Saman aikaisesti hahmottelin haastattelujen teemoja ja kysymyksiä. Vuoden vaihteen jälkeen jatkoin teorian kirjoittamista ja muokkasin haastattelu- ja kyselylomakkeita. Ensimmäiset haastattelut tein helmikuussa 2012 liiketalouden laitoksella, jossa haastattelin kummiyritystoiminnan koordinoijaa ja laitoksen koulutuspäällikköä. Seuraavaksi haastattelin yritysten yhteyshenkilöitä ja liiketalouden laitoksen opettajia. Viimeiseksi kokosin kyselyt yritysten toimeksiantajille ja opiskelijoille Webropol-ohjelman avulla. Haastatteluiden ja kyselyiden analysoinnin jälkeen kirjoitin tulokset puhtaaksi. Haastatteluiden tulosten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta tein kummiyritystoiminnan kehittämissuunnitelman.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessi

	2010	keväät 2011	syksy 2011	keväät 2012
VAIHE 1				
Aihealueen valinta	syyskuu			
Kehittely (näkökulma)			syyskuu	
Rajaus			syyskuu	
VAIHE 2				
Laatu- ja kehittämisosaaminen	syksy			
Kehittävän tutkimuksen menetelmät	syksy	keväät		
Aineiston hankinta ja analysointi	keväät			
VAIHE 3				
Opinnäytetyösuunnitelman tekeminen		tammikuu		
Lähtökohta-analyysit ja nykytilanteen kuvaus		tammikuu		
Teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen		x	x	tammi- ja helmikuu
Haastattelut / liiketalouden laitoksen henkilökunta				helmikuu
Haastattelu / kummiyritysten yhteyshenkilö				maaliskuu
Webropol- kysely opiskelijoille				maaliskuu

Haastattelut / opettajat				maaliskuu
Webropol- kysely yritysten toimek- siantajat				maaliskuu
Aineiston analysointi				maalis- ja huhtikuu
Kehittämissuunnitelman laatiminen				huhtikuu
VAIHE 4				
Opinnäytetyöraportin viimeistely				huhtikuu
SEMINAARIT				
Suunnitelmaseminaari		tammikuu		
Kehittämisseminaari			syyskuu	
Opinnäytetyöseminari				toukokuu

3 KUMPPANUUSSUHDE

Yritysten välisiä verkostoja ja kumppanuutta on tutkinut Vaasalaista koulukuntaa edustava Vesalainen ja IMP-ryhmän (International Marketing and Purchasing Group) näkökulmaa edustava Håkansson. Vesalainen kuvaa kahdenvälisen suhteen kehittyneisyyttä organisationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksen ulottuvuuksilla. Organisationaalisen sidoksen alaulottuvuuksia ovat rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset. Liiketoiminnallinen sidos jakautuu yrityksen välisen vaihdannan kehittyneisyyttä kuvaavaan ja strategista sidosta kuvaavaan ulottuvuuteen (Vesalainen 2006, 47). Håkansson on luonut ARA-mallin hahmottamaan verkostoja. ARA-mallissa verkostojen keskiössä nähdään kolme tekijää: toimijat (actors), toiminnot (activities) ja resurssit (resources) (Håkansson 1985, 14). Sanojen suomalaiset käännökset ovat jo vakiintuneet, joten tässä opinnäytetyössä käytän edellä mainittuja suomalaisia termejä.

Kumppanuus on verkostomalli, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Yhteistyön syntymiseen tarvitaan molempien osapuolien panosta ja kummallakin osapuolella pitää olla annettavaa toiselle osapuolelle. Jotta yritys on kiinnostava kumppani muille yrityksille, tulee sillä olla vahva resurssipohja. Kumppanuudessa yritys keskittyy siihen mitä osaa parhaiten ja hakee täydentävää osaamista kumppaniyrityksiltä. Usein yhteistyön rakentuminen alkaa kokeilemalla, minkä jälkeen vähitellen yritykset rakentavat toimintamalleja. Maineella on suuri merkitys verkostokumppanuudessa ja se määritte-

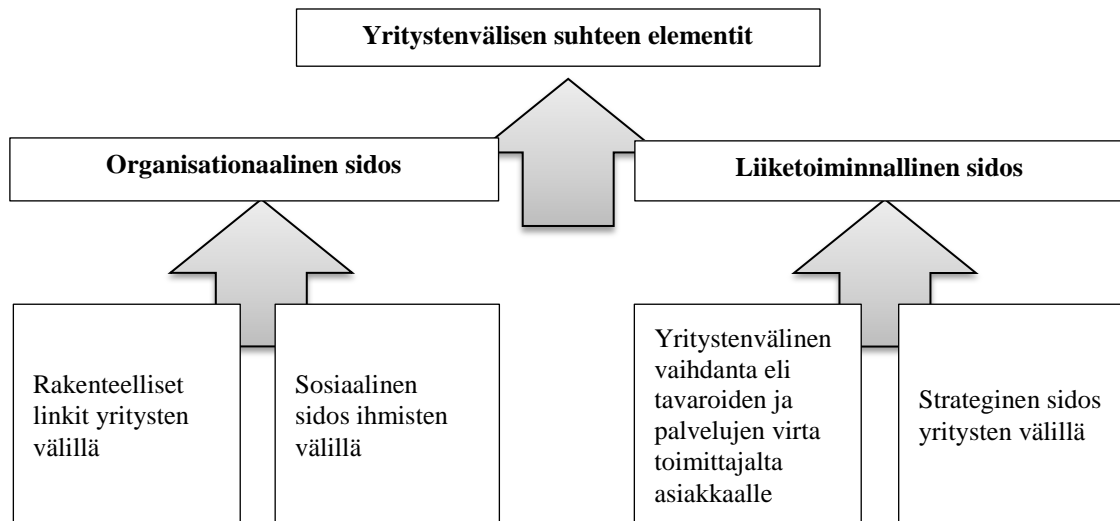
lee yrityksen luotettavuuden ja osaamisen sekä vaikuttaa verkoston toimivuuteen ja luottamukseen kumppaneiden välillä. (Toivola 2006, 101–102.)

Verkosto-osaamisen (*network competence*) käsitteellä tarkoitetaan yrittäjän kykyä ja halua toimia monenkeskisissä toimijaverkoissa. Toimiminen verkoissa edellyttää halua ja kykyä luoda ja ylläpitää liiketoiminnassa tarvittavia suhteita. (Äyväri 2006, 11.) Selviytyäkseen globaalissa taloudessa organisaation on opittava jatkuvasti ja pysyvässä kilpailutilanteessa kehitettävä verkostoaan kilpailijan verkostoa tehokkaammaksi. Valkokari ym. määrittelevät *kumppanuuden* kahdenvälistä markkinasuhdetta tiiviimmäksi organisoitumisen muodoksi. Tuotteiden vaihtoajan ollessa pitkä, toimittajan hankala vaihdettavuus tai suuret investointikulut ovat esteitä toimittajan vaihtamiselle. Näin syntyy pitkiä kumppanuussuhteita, joissa ohjausrakenteen ja oppimisen välinen suhde nousee oleelliseksi tekijäksi liiketoimintasuhteissa. (Valkokari ym. 2009, 170.)

3.1 Yritystenvälisen suhteen elementit

Vesalainen tarkastelee verkostoja kahdenvälisten suhteiden kautta. Yritysten välisen verkostoitumisen hyöty nähdään tehokkuushyötynä ja myös kasvuna. Vesalainen tutkii, miten organisaatioiden välinen yhteistoiminta on organisoitu ja minkälaisia koordinaatiomekanismeja niiden välille on rakennettu. Verkoston hyötynä nähdään (1) kustannussäästöt ja (2) kilpailuasetelman paraneminen ja tuottojen lisääntyminen. Kustannussäästöihin tähtäävä verkostoituminen viittaa yritystenvälisen toiminnan ja yhteistyösuhteen sujuvuuden kehittämiseen. Kilpailuaseman parantamisen näkökulmasta yrityksellä on halu kasvaa ja verkostoitumismotiivin taustalla on kumppanin kanssa saavutettava parempi tulos. Kumppanuudessa partnereiden yhteistyön kautta osapuolet voivat kehittää omaa organisaatiota ja sitä kautta hyötyä yhteistyöstä. (Vesalainen 2006, 44–45.)

Kahdenvälisen suhteen kehittyneisyyttä kuvaavat organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos, jotka molemmat jaetaan kahteen alaulottuvuuteen. Organisationaalisen sidoksen alaulottuvuuksia ovat rakenteellinen ja sosiaalinen sidos. Liiketoiminnallinen sidos jakautuu useisiin erilaisiin alaulottuvuuksiin, joista voidaan yhdistellä kaksi ulottuvuutta: (1) yritysten välisen vaihdannan kehittyneisyys ja (2) strateginen sidos. Kuviokuva 1 kuvaa yritysten välisen suhteen elementit.



KUVIO 1. Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2006, 48)

3.1.1 Yritysten väliset rakenteelliset linkit

Yritysten välille voi syntyä kolmenlaisia rakenteellisia sidoksia: *rajapintarakenteet* sekä *yhteiset ja integroidut järjestelmät ja prosessit*. Verkostoissa voi olla rakenteita ja järjestelmiä, jotka kokoavat verkostossa toimivat yritykset kiinteämmäksi kokonaisuudeksi. Yritysten välille syntyviä käytäntöjä ja toimintarutiineja kutsutaan rajapintarakenteiksi. Nämä käytännöt ja rutiinit muuttuvat rakenteellisiksi elementeiksi, joita ovat mm. vastuuhenkilöparit, viikkopalaverit, työntekijöiden kouluttautuminen asiakkaan palveluksessa, kehittämistiimit tai muut sellaiset toimintamallit, jossa yrityksen henkilöt ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Rutiinit ja vuorovaikutustilanteet voivat esiintyä yrityksen eri tasoilla johtotasolta tuotantoon. Mitä useampia ja moninaisempia sidoksia yrityksen eri tasoilla on, sen syvempi sen rakenteellinen sidoksisuus on. (Vesalainen 2006, 48–49.)

Rakenteellisen sidoksisuuden muodot liittyvät organisaatioiden kehittämispyrkimykseen ja yritysten erilaisiin järjestelmiin. Verkostoitumisella on yhteys muihin organisaation kehittämispyrkimykseen työn organisoitumisen kannalta. Tiimityöskentely ja prosessimainen organisoituminen pyrkivät rajapintojen leikkaamiseen myös suoritettavan työn tasolla. Esimerkiksi työparityöskentelyssä pyritään siihen, että kahden eri organisaation edustajat työskentelevät yhdessä ja ovat vuorovaikutussuhteessa. Tie-

donkulun ja toiminnan koordinoinnin kannalta tällainen työparisuhde on nopea ja joustava tiedonkulun kanava. Termiä verkostosolu käytetään käytännön kehittämissä ja sen tehtäviä ovat valmistelu-, tuki-, kehitystoiminta- ja verkostosuhteiden hallintatehtävät. Rakenteellinen järjestelmiin liittyvä sidoksisuus on sitä vahvempi, miten pitkälle tieto-, suorituskäyvyn arvioinnin ja mittaamisen ja tuotannonohjausjärjestelmien kehittyneisyys ja harmonisointi on edennyt. Uudet ITC-ratkaisut ovat antaneet mahdollisuuden joustaviin ja helposti rakennettaviin informaatioteknologisiin ratkaisuihin. (Vesalainen 2006, 49.)

3.1.2 Yritysten sosiaalinen sidoksisuus

Henkilökohtaiset suhdeverkot ovat organisaation toiminnan ja organisaatioiden välisen suhteiden taustalla. Henkilökohtaisten suhteiden taustalla on niiden oma historiansa, johon liittyy henkilötason vastavuoroisuutta ja sidoksisuutta. Päätöksiä ei tehdä pelkästään organisationaalisten intressien mukaan vaan osaksi myös sosiaalisen verkoston ohjaamana. (Vesalainen 2006, 51.)

Sosiaalinen sidoksisuus on tiedonjakamista ja toisen kokemuksesta oppimista. Oppimisen mahdollisuuksia luovat avoimuus, fyysinen läheisyys ja luottamus. Kokemukset ja esimerkit samantyyppisistä tilanteista ovat tärkeitä etappeja verkostossa oppimisen kasvun kannalta. Ihmisten välinen vuorovaikutus korostuu verkostomaisessa toiminnassa. Ihmisten tulee ajatella samalla tavalla, jotta yhteistyö ja kumppanuus voivat onnistua. Sosiaalinen sidoksisuus voi ilmentyä myös yhteisönä, joka on tasavertainen yksilöiden muodostama joukko. Yhteisön sitoo yhteen keskinäinen luottamus, yhteiset arvot, kulttuuri ja toiminnan päämäärät. (Toivola 2006, 99.)

Luottamus

Liiketoiminnassa ihmiset ohjaavat suhteita erilaisissa sosiaalisissa rooleissa. Sosiaaliset siteet, jotka syntyvät yritysten välille yksittäisten ihmisten kautta, ovat tärkeitä kahdenvälisen *luottamuksen* syntymiseksi. (Häkansson 1995, 15) Luottamus on perustaman verkostomaisessa toiminnassa. Luottamuspääoma syntyy yhteisten tekojen ja toiminnan kautta ja sen rakentaminen vie hyvin pitkään. Sosiaalinen sidoksisuus organisaatioiden välillä on *vuorovaikutusta* ja yhteistä ongelmanratkaisua, jossa painottuu

vastavuoroisuus ja yhteistyö. Vahva luottamus estää itsekkään toiminnan ja oman edun tavoittelemisen. Vahvan luottamuksen tunnusmerkkejä ovat molemminpuolinen yhteenkuuluvuuden tunne ja keskinäisenä riippuvuutena. (Toivola 2006, 98–99.)

Kumppanuussuhde, jonka luottamuksen tila on kohtuullinen, omaa paremmat mahdollisuudet oppimiselle ja on tärkeää löytää optimaalinen luottamuksen taso. Epäluottamus tai luottamuksen matala tila ovat esteenä oppimiselle ja tiedon jakamiselle. Liian korkea luottamus voi taas vähentää oppimista ja asioiden kyseenalaistamista suhteessa. (Valkokari ym. 2009, 173) Kumppanin saavutettavuus, vastavuoroisuus, laadun-
tuottokyky, toimitusvarmuus, ammattitaito ja kehittämiskyky ovat seikkoja, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Luottamukseen liittyviä ulottuvuuksia ovat myös rehellisyys, tekniset ja sosiaaliset taidot (kompetenssit), johdonmukaisuus, loj-
jaalisuus ja avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa. (Vesalainen 2006, 52–53.)

Hybridiohjaus on rakenteena kolmiulotteinen. Hybridiohjauksessa kilpailu, hierarkki-
set rakenteet ja luottamus ohjaavat suhdetta. *Sosiaalisella ohjauksella* tarkoitetaan
asiakkaan ja toimittajan välille syntyvää luottamusta ja yhteisen kokemusta. Sosiaalis-
ta ohjausta voidaan mitata viiden eri muuttujan kautta: (1) yhteisen näkemyksen ra-
kentaminen yhteisissä tapaamisissa ja koulutuksissa, (2) toimittajan toimintaan liitty-
vät strategiset keskustelut yhdessä toimittajan kanssa, (3) asiakkaan oma luottamuksen
arvoinen toiminta, (4) suhteen kehittyminen epävirallisten keskustelujen kautta sekä
(5) halua etsiä yhteisiä näkemyksiä. (Valkokari ym. 2008, 169–172.)

Vuorovaikutus

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan *vuorovaikutusta*. Vuorovaikutuksen ihannetila
on aito dialogi, jossa osapuolet arvostavat toisiaan, toimivat avoimesti ja ovat vas-
taanottavaisia. Vuorovaikutuksen suhde luottamuksen on näin ollen symmetrinen, sillä
luottamus parantaa vuorovaikutusta ja laadukas vuorovaikutus synnyttää luottamusta.
Huonoimmassa tilanteessa vuorovaikutus on yksipuolista, määräävää toisen osapuolen
dominoivaa toimintaa. Organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa on kysymyksiä
ja vastauksia, joiden kautta organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja mukautta-
vat itseään toisen tarpeisiin. Vuorovaikutusta voidaan tarkastella eri ulottuvuuksien
kautta: (1) osaamisenäkökulma tarkastelee kysymystä siitä, miten organisaatiot voivat

olla hyödyksi toisilleen, (2) yhtenäisyyden näkökulma tarkastelee, millä tavoin osapuolet hoitavat ja pitävät esillä yhteisiä intressejä, (3) yksilöllisyyden näkökulmasta tarkastellaan, miten erityislaatuissa asemassa ollaan muihin yrityksiin verrattuna, (4) johdonmukaisuuden ja selkeyden näkökulma painottuu organisaatioiden väliseen viestinnän selkeyteen. Vuorovaikutukseen tuottavat sisältöä selkeys odotuksista kumppania kohtaan, omien tavoitteiden esittäminen ja kiinnostus kumppanin päämääriä ja aikomuksia kohtaan. (Vesalainen 2006, 54–55.)

Oppiminen

Oppiminen on prosessi, jossa tulkitaan uudelleen kokemuksen kautta muodostettuja merkityksiä. Tämän kautta ymmärrämme, toimimme ja arvioimme. Ihminen voi ainoastaan oppia ja omaksua merkityksiä silloin, kun hän on suhteessa toisiin ihmisiin. Yrittäjät oppivat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. (Toivola 2005, 30.) Organisaation sisäinen henkinen pääoma nähdään sitoutumisen ja osaamisen tulona. Organisaation henkinen pääoma jää hyvin alhaiseksi, jos sitoutuminen tai osaaminen puuttuu tai on vähäistä. Sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus kuvastaa sitä, missä määrin osapuolilla on samanlainen käsitys, terminologia ja ymmärrys käsiteltävistä asioista. Näiden myötä toimijat ymmärtävät toisiaan ja vuorovaikutus on hedelmällistä. (Vesalainen 2006, 55.)

Oppiminen kumppanuussuhteessa on tiedon jakamista ja uuden tiedon kehittämistä. Kumppanin oppiminen näkyy toiminnan ja suhteen kehittymisenä. Oppimisen mitaaminen tapahtuu seuraamalla (1) kumppanuussuhteessa luotuja uusia ideoita, (2) tarkastelemalla uusien ideoiden taloudellista merkitystä, (3) ratkottujen ongelmien määrällä tai (4) esille tuomisella, (5) toimitusaikojen lyhentymisellä ja (6) tuotettujen palveluiden tai tavaroiden laatuvirheiden vähenemisellä. (Valkokari ym. 2009, 172.)

3.1.3 Yritysten strateginen sidoksisuus

Yritysten välisen vaihdannan lisäksi organisaatioiden välistä suhdetta voidaan tarkastella myös strategisella tasolla. Yritysten liiketoiminnallista yhteisyyttä voidaan tarkastella eri tekijöiden kautta. Yrityksen *erikoistuneisuuden aste* sekä *ydinosaamisen täydentävyys* ja näistä johtuvat *strateginen riippuvuus* ovat yhteneväisyys, joista on

esimerkkinä toimintojen ulkoistaminen. Ulkoistaminen voi kohdistua strategisesti tärkeimpiin toimintoihin, jolloin strategisesti tärkeän toiminnon tuottaminen on siirtynyt kumppanin hoidettavaksi. Mitä tärkeämmäksi asiakkuus muodostuu toimittajan oman osaamisen hyödyntämiselle, sitä tiukempi strateginen sidos yritysten välille syntyy. (Vesalainen 2006, 59.)

Yhteiset *visiot* ja *strategiset tavoitteet*, jotka on asetettu ja määritelty verkoston tasolla tai yhteistyösuhteessa kuvastavat strategista sidosta yritysten välillä. Yritysten toimissa verkostoissa siirtyy kilpailu yritysten väliltä verkostojen väliseksi, jonka myötä verkostolla tulisi olla oma verkostotasoinen strateginen johto. Verkoston tulisi luoda oma visio, strategioita ja toimintaohjelmien tavoitteiden toteuttamiseksi. Verkostossa tavoitteet voivat olla kahdenvälisiä tai monenkeskisiä. Strategiaprosessissa määritellään verkoston visio ja strategiat, jonka vaiheita ovat strateginen analyysi, tavoitteiden asettaminen, strategian toteutuminen ja tavoitteiden seuranta. Toinen asia, joka kuvastaa strategista sidoksisuutta, on miten ohjaavaa verkostotasoinen johtaminen on organisaatiotasolla. Jos verkostostrategian ohjausarvo on korkea eli linjattua strategiaa seurataan tehokkaasti, ohjaa verkostostrategia tällöin hyvin tehokkaasti myös organisaatioiden toimintaa. Verkostostrategian merkitys jää symboliseksi, jos tällaista ohjausarvoa ei ole. (Vesalainen 2006, 59–60.)

Panostaminen yhteistyösuhteeseen ja toteutettavaan toimintaan kuvaa organisaatioiden strategista sitoutumista toisiinsa. Panostusten strategisuutta voidaan kuvata eri ulottuvuuksilla: (1) kuinka spesifiä yhteistyön kehittäminen on, (2) kuinka suuren panoksen yritys antaa suhteessa sen resursseihin ja (3) kuinka kauas tulevaisuuteen panostetaan? Jos yritys panostaa resursseihin nähden paljon oman toimintansa kehittämiseen juuri tietyn yhteistyön tarpeita ajatellen, niin että hyöty realisoituu vasta vuosien kuluessa, on yritys sitoutunut strategisesti toiseen yritykseen. (Vesalainen 2006, 60)

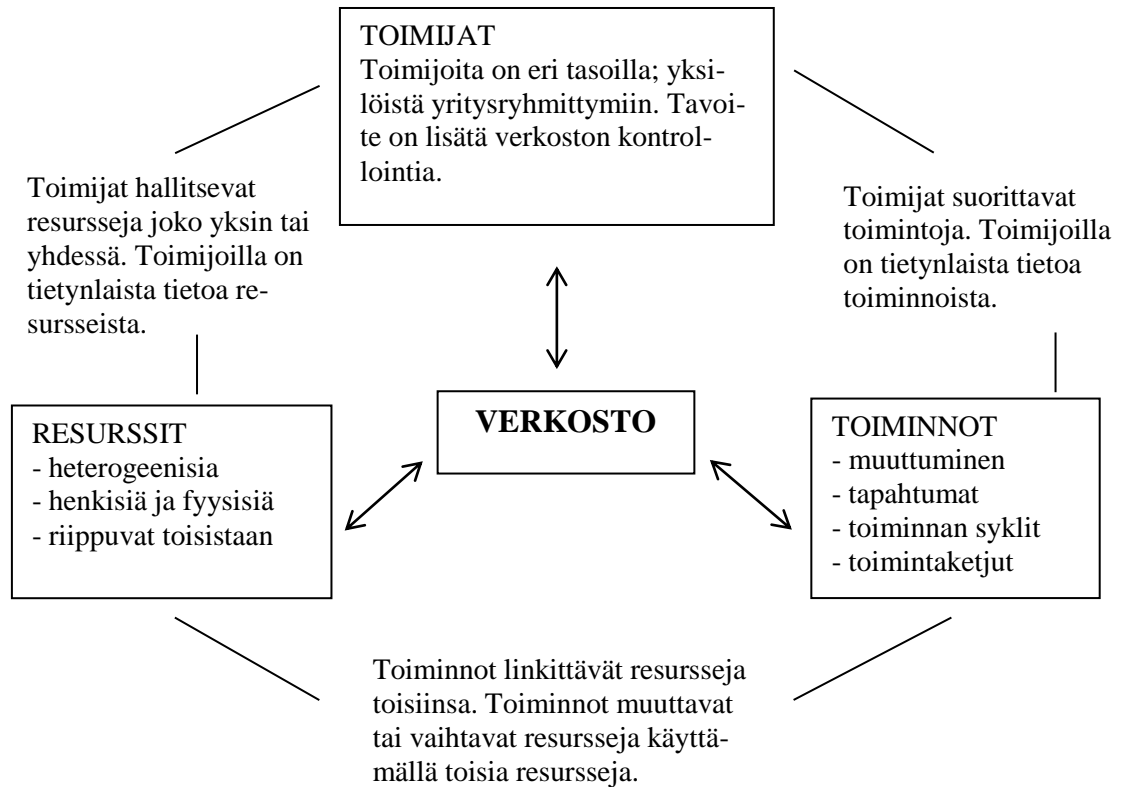
Realisoituvan hyödyn tai tappion jakamisessa noudatetaan *win-win-periaatteita* ja *riskin jakamisen noudattamista*. Kumppanuusajattelussa on olennaista, miten panostuksen hyöty jaetaan ja sen vuoksi on olennaista periaatetason keskustelu kumppaneiden kesken. Win-win-asetelma voi syntyä ainoastaan silloin, kun yhteistyössä syntyy lisää jaettavaa. Jotta syntyvää jaettavaa voidaan hallita, tulee yhteistyösuhteessa olla hyvä keskinäinen tietoisuus yritysten tavoitteista ja arvoista sekä konkreettisia periaat-

teita miten syntyvä hyöty jaetaan. Neuvotteluprosessi mahdollistaa saavuttamaan omalta kannalta merkittäviä tavoitteita, mutta joka edellyttää myöntymistä omalta kannalta toisarvoisissa asioissa. Prosessi edellyttää tietoisuutta osapuolten omista ja vastapuolen taustoista ja tavoitteista. Luottamus käy ilmi halukkuutena jakaa informaatiota, mutta varsinaiseen win-win -tilanteeseen se vaikuttaa informaation jakamisen kautta. Win-win ja riskinjakaminen liittyvät toisiinsa. Yhteistyön panostusten kautta riskin jakaminen on tasapuolista ja win-win toteutuu yhteistyöyhteyksien aitojen tuottojen jakamisena. Kumppanuussuhteissa ongelmana on missä määrin ja miten riskin jakamista ja win-win -periaatteita käsitellään. Mitä lähempänä ollaan voiton- ja riskinjako -asetelmaa, sitä integroituneempaa organisaatioiden strateginen yhteistyö on. (Vesalainen 62–64.)

3.2 ARA-malli

Teollisten verkostojen näkökulmasta verkostoja tarkastelee Håkan Håkanssonin luoma ARA-malli. Tässä luvussa esittelen Håkanssonin (1982; 1985) ARA-mallin kolme tekijää: toimijat (*actors*), toiminnot (*activities*) ja resurssit (*resources*). ARA-malli todentaa nämä kolme eri tasoa yritysten välisissä suhteissa. Yritysten välinen suhde kehittyy toimintolinkkien ja resurssien ja toimijoiden välisten sidosten kautta. (Mittilä 2000, 34).

Nämä kaikki kolme elementtiä muodostavat verkstorakenteen. Elementit ovat riippuvaisia toisista kahdesta elementistä. Toimijoiden voima perustuu toimintojen ja resurssien kontrollointiin. Toimintojen suunnittelu ja resurssien käyttö ovat sidoksissa toisiinsa tiedon, aiemmin koetun ja toimijoiden kautta. Verkostoa on muokannut sen historiassa tapahtuneet kokemukset ja investoinnit suhteisiin, tietoon ja rutiineihin. Muutokset verkostossa täytyy hyväksyttää kaikilla verkoston jäsenillä ja sen vuoksi suurin osa muutoksista on marginaalisia ja liittyvät menneisyyteen. Kuvio 2 esittää tärkeimpiä linkkejä kolmen peruselementin välillä. (Håkansson 1985, 17–18.)



KUVIO 2. Verkostomalli (Håkansson 1985, 17)

Toimijat (actors)

Verkoston toimijoina voi olla paitsi yritykset ja organisaatiot, myös yksilöt, ryhmät tai esimerkiksi yrityksen osat ja osastot. Toimijat kehittävät ja ylläpitävät toimijoiden välisiä suhteita. (Mittilä 2000, 34) Yritysten välinen suhde alkaa näiden organisaatioiden kahden yksilön ensimmäisestä kontaktista. Alussa näiden toimijoiden välillä on huomattava etäisyys. Tällä etäisyydellä on neljä erilaista ulottuvuutta: sosiaalinen, kulttuurinen, teknologinen ja ajallinen. Sosiaalinen etäisyys mittaa kahden toimijan välisen suhteen tietoisuutta toisen toimijan ajattelu- ja työskentelytavasta. Kulttuurinen etäisyys mittaa kahden eri yrityksen arvojen ja normien eroavaisuuksia. Teknologinen etäisyys viittaa tuotteen ja tuotantoteknologian eroihin sekä mittaa astetta, kuinka nämä sopivat toisilleen. Ajallisella etäisyydellä viitataan faktaan, että toimijat saattavat keskustella liiketoiminnasta, joka tapahtuu kaukana tulevaisuudessa. Tämä saattaa näkyä kiireettömyytenä ja epärealistisuutena keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Ford ym. 2003, 39.)

Resurssit (resources)

Toiminnot vaativat erilaisia resursseja eli voimavaroja, kuten taloudellisia ja työvoimaresursseja. Resurssit voivat olla aineettomia tai aineellisia ja ne liittyvät organisaatioon tai yksittäiseen henkilöön. (Håkansson & Johanson 1985, 16.) Resursseja on viidenlaisia: työvoima-, teknisiä, taloudellisia, hankinnallisia ja markkinointiresursseja. Kaikki nämä resurssit ovat riippuvaisia toisistaan. Jos joku resursseista muuttuu tai se pitää muuttaa, joku toinen tai kaikki muut resurssit tulee mahdollisesti muuttaa. Ainoastaan ihmisresursseilla on kyky oppia, reflektoida ja määrittää muitten resurssien käyttöä. (Mittilä 2000, 34–35.)

Toiminnot (activities)

Toiminnoilla tarkoitetaan sitä, kun yksi tai useampi toimija kehittää, yhdistää, vaihtaa tai luo resursseja muita resursseja hyväksikäyttämällä. Pääkategoriat toiminnoista voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään niiden erilaisen luonteen takia: vaihdantatoiminnot (*transaction activities*) ja muuntautumistoiminnot (*transformation activities*). Muuntautumistoiminnot toteutuvat aina toimijan kontrolloimana ja niille on luonteenomaista, että resurssit kehittyvät toisten resurssien käytöstä. Vaihdantatoiminnot linkittävät eri muuntautumistoiminnot yhteen muodostaen toimintoketjun, joka luo suhteita toimijoiden välille. Toiminnot ovat suhteessa toisiinsa erilaisilla tavoilla. Ne muodostavat osia enemmän tai vähemmän toistuvia toimintoketjuja, missä toistuu joukko toisistaan riippuvaisia toimintoja. Muuntautumistoimintoja ja vaihdantatoimintoja tarvitaan täydellisen toimintoketjuun. Muuntautumistoimintojen kesto aika ja pituus on aina sattumanvarainen. (Håkansson 1985, 15.)

4 PROJEKTIOPPIMINEN

Nykypäivänä ei riitä, että koulutus tarjoaa pelkästään tietoa, vaan sen pyrkimyksenä on osaamisen tuottaminen. Tietoa ja osaamista on kyettävään muuttamaan jatkuvasti, koska ne eivät ole luonteeltaan staattisia eli pysyviä. Sen vuoksi koulutuksen tulee uudella tavalla kyetä vastaamaan ammatillisen osaamisen vaatimuksiin. (Vesterinen 2001, 17.) Tässä luvussa syvennyn projektioppimisen käsitteeseen ja sen syntymiseen.

Kerron, mitä projektioppiminen tarkoittaa ammattikorkeakoulussa pedagogisena valintana ja mikä on työelämän rooli projektioppimisessa. Tarkastelen projektioppimista myös opiskelijan ja opettajan näkökulmasta.

4.1 Projektioppimisen käsite

”Projekti on selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa varta vasten sitä varten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt resurssit ja panokset.” (Silfverberg 2007, 11).

Ammattikorkeakoulutuksessa *projektilla* tarkoitetaan kertaluontoista, tavoitteellista, ajallisesti määriteltä, organisoitua työelämän ja koulutuksen yhteistoiminnallista oppimisprojektia. (Kotila 2003, 79) *Projektioppimisella* tarkoitetaan melko pitkäkestoista, mielekkäiden ongelmien ympärille rakentuvaa prosessia, joka integroi eri tiedon- ja tieteenalojen käsitteitä ja käsityksiä. Projektiperustaisessa oppimisessa pyritään siihen, että opiskelijat pyrkivät ratkaisemaan mahdollisimman todentuntuksia ongelmia koamalla tietoa, täsmentämällä ongelmanasetteluaan, keskustelemalla ideoista, keräämällä ja analysoimalla dataa, tulkitsemalla tuloksia ja tekemällä niistä johtopäätöksiä sekä kommunikoimalla tuloksista muille. (Prittinen 2000, 9-10)

Oppiminen käsitteenä voidaan kuvata oppimisen kokonaismallin muodossa, jossa on kolme rakenneosaa: (1) taustatekijät, (2) prosessi ja (3) tuotos. Oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, sillä taustatekijät, prosessi ja tulokset limittyvät toisiinsa. *Taustatekijät* jaetaan kahteen eri osioon: henkilökohtaisiin tekijöihin ja oppimisympäristöön. Henkilökohtaisilla tekijöillä tarkoitetaan aikaisempia tietoja ja taitoja, kykyjä, älykkyyttä, persoonallisuutta ja oppijan kotitaustaa. Oppimisympäristö koostuu niistä tekijöistä, joissa oppiminen tapahtuu, kuten opetussuunnitelma, oppiaine, opettajan persoonallisuus ja opetus- ja arviointimenetelmät. Henkilökohtaiset ja oppimisympäristöön liittyvät taustatekijät vaikuttavat *oppimisprosessiin*. Taustatekijöiden vaikutukset välittyvät oppijan havaintojen ja tulkintojen kautta ja se miten oppija kokee oman oppimiskykynsä ja älykkyytensä vaikuttaa hänen motivaatioonsa. Kolmas oppimisen rakenneosa *oppimisen tulokset* liittyvät siihen, mitä oppimisprosessin seurauksena on opittu. Oppimisen tuloksena oppija luo oman käsityksensä asioista, joita hän on opis-

kellut ja kehittyy näin erilaisten taitojen hallinnassa. Oppimisen tuloksissa on nähtävissä monentasoisuutta pinnallisesta ulkoa muistamisesta syvälliseen ymmärtämiseen, uudenlaiseen tapaan hahmottaa ja käsitteellistää jokin asia ja kykyä soveltaa tietoja käytännön ongelmien ratkaisuun. (Tynjälä 1999, 16–19.)

Projektiopiskelu on työmuoto, jossa opiskelijat työskentelevät pidemmän ajanjakson tietyn projektin tai teeman parissa ja tekevät aiheeseen liittyvän konkreettisen lopputuotoksen. Kuten työelämässä, oppimisprojektin kesto ja tavoite määritellään ennen työn aloittamista. Projektiryhmän jäsenet sopivat keskinäisestä työnjaosta. Projektissa työskennellään sekä pienryhmissä että yksinäisesti projektin eri työvaiheiden luonteen mukaan. Projektioppimisen vaiheet ovat (1) tavoitteiden ja ongelmien muotoilu, (2) sopiminen työnjaosta, (3) materiaalien kerääminen, (4) projektin toteutus ja (5) arviointi. (Tynjälä 1999, 165–166.)

Projektioppimista alettiin tutkia 1970-luvulta lähtien. Työelämässä tapahtuvaa projektioppimista ruvettiin tutkimaan 1990-luvulla, kun työelämäprojektit yleistyivät. Tutkimusten mukaan projektioppiminen on kehittänyt vastuun omasta oppimisesta, sillä opetusta ei johda opettaja jakamalla tietoa, vaan opiskelija hankkii tiedon itsenäisesti. Projektioppiminen valmentaa oppijaa elämää ja työtä varten. Vaikka lähtökohtana ovat oppijoiden omat osaamistarpeet, kehittää projektityöskentely myös organisaatiota, jolle projektityö tehdään. Projektityöskentely nähdään tehokkaana ja vaativana tapana oppia, joka myös kehittää oppijan sosiaalisuutta. (Vesterinen 2001, 17–18.)

Miettisen ja Peisan (2003) tutkimus edustaa sosiokulttuurista näkökulmaa, jossa tutkittiin opiskelijatiimien toimintaa projektityön aikana. Projektityöaiheena oli oman yrityksen perustaminen, jossa ajatuksena on, että tämä ”oma yritys” tutkii aidon yrityksen prosesseja ja niiden ongelmakohtia. Opiskelijat antoivat yrityksille uusia toimintamalleja, jotka yritykset arvioivat. Arviointien mukaan osa opiskelijoiden ehdotuksista oli käyttökelpoisia, mutta osa ehdotuksista ei taas ollut yrityksen näkökulmasta toteutettavissa. Tutkimuksen mukaan osa opiskelijoista pystyi luomaan yritykselle uutta tietoa ja näin ollen projektiopiskelu mahdollistaa uudenlaisten toimintatapojen ja uuden tiedon luomisen, jota voi hyödyntää niin opiskelijat kuin toimeksiantaja. Vesterisen (2001) tutkimuksessa opiskelijat pitivät projektiopiskelua mielekkäänä, mutta haasteellisenä. Opiskelijoiden mukaan projektiopiskelu edisti suunnittelutaitoa, itse-

näistä tiedonhankintaa, aktiivisuutta, vastuuntuntoa ja antoi mahdollisuuksia oivalluksille. Projektiopiskelua pidettiin mielekkäänä ja motivoivana opiskelumuotona. Oppimispäiväkirjan avulla on tutkittu oppimisen prosessia ja oppimistoimintaa. Opiskelijat kuvaisivat oppimistaan muun muassa teorian ja käytännön yhdistämisenä, ongelmanratkaisuna, refleктоimalla oppimisella ja tekemällä ja kokemalla oppimisella. Opiskelijat kokivat projektiopinnot itseohjautuvaksi ja yhteisöllisyyttä lisääväksi oppimismuodoksi. (Tynjälä 2004, 260–262.)

Projektioppiminen ja ongelmalähtöinen oppiminen ovat ryhmätyömuotoja, jotka ovat lähellä toisiaan. Puhutaan myös ongelmalähtöisestä projektioppimisesta, jolloin nämä kaksi ryhmätyömuotoa on yhdistetty. Projektioppiminen ei kuitenkaan välttämättä ole ongelmalähtöistä eikä ongelmalähtöinen oppiminen projektioppimista. (Tynjälä 1999, 165) Projektiopiskelu on laajasti käytetty ja näkyvä pedagoginen ratkaisu työelämän ja koulutuksen yhteistyölle. Projekti voi olla samanaikaisesti opiskelun substanssi, opetusmenetelmä ja opiskelumenetelmä, jolla vastataan työelämän kehittämistarpeeseen. (Kotila 2003.)

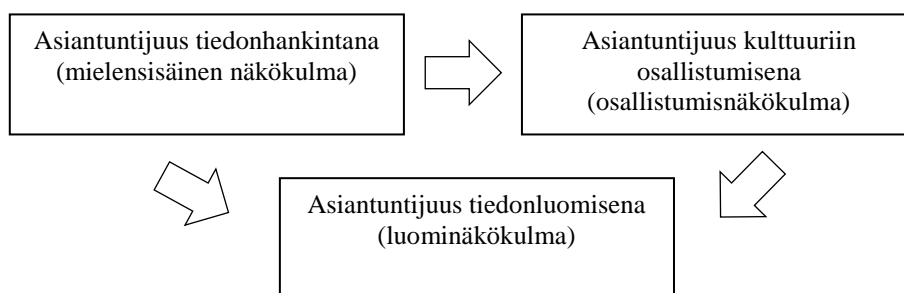
Kantolan (2003, 10) mukaan projektioppiminen on harjoittelun ja opinnäytetöiden rinnalle tullut uusi opiskelijan työelämäyhteyksien muoto. Työelämäprojektit ovat työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteistyömuoto, jota toteutetaan yhä useammassa ammattikorkeakoulussa. Opiskelijoiden tekemät projektit työelämälle toteuttavat ammattikorkeakoulujen alueellista työelämän kehittämistehtävää. Ammattikorkeakoulujen tulee kouluttaa ammattilaisia, jotka osaavat aloittaa projekteja, työskennellä lyhyissä työsuhteissa sekä työskennellä eri projekteissa. Nykypäivän työ on entistä enemmän pirstaleista pätkätyötä ja valmistuvien asiantuntijoiden tulee osata kehittää työtään ja osata työllistää itseään projektien avulla. Projektiopiskelu tukee näin ollen nykypäivän työelämän osaamisvaatimuksia.

4.2 Projektioppimisen tavoitteet ja hyödyt

Oppimisen teorioiden mukaan projektioppimista ei voida osoittaa yhden ainoan teorian mukaiseksi, vaan sitä pitää tarkastella eri näkökulmista. Behavioristisessa mallissa keskitytään oppimisen ulkoisiin tekijöihin eli oppijan ulkoiseen käyttäytymiseen. Keskeisiä tekijöitä on mallista oppiminen ja positiivisen palautteen antaminen onnis-

tuneista suorituksista. Kongnitiivis-konstruktiiivisen oppimiskäsityksen painopisteinä ovat yksilön tiedonmuodostus, ajattelun kehittyminen ja ongelmanratkaisu, jotka ovat monien projektioppimisen sovellusten taustalla. Sosiaalinen vuorovaikutus projektioppimisessa tukee näitä yksilöllisiä toimintoja. Projektiopiskelussa tuetaan opiskelijan ongelmanratkaisutaitoja ja ajattelua sekä projektin teemaan linkittyvien käsitteiden ymmärtämistä. Kognitiivinen oppimiskäsitys painottaa teoreettisen tiedon ja käytännön toiminnan integroimista eli yhdistämistä. Pragmatistisessa konstruktivismissa lähtökohtana on oppijan aktiivisuus ja oppiminen kytetään oppijan arkitodellisuuteen ja tekemällä oppimiseen. (Tynjälä ym. 2000, 257–258.)

Hakkarainen ym. (Tynjälä ym. 2004, 258–259) tarkastelevat projektioppimista kolmen eri asiantuntijuuskäsityksen kautta. Kuvion 3 mukaan asiantuntijuudesta erottuvat tiedonhankinta, osallistuminen ja tiedon luominen. *Tiedonhankintanäkökulma* tarkastelee asiantuntijuutta yksilön näkökulmasta jättäen huomioimatta toimintaympäristön ja kulttuurin. *Osallistumisnäkökulmassa* tiedollinen ulottuvuus jää huomioimatta, koska asiantuntijaksi tuleminen on pääasiassa sosiaalinen ilmiö. *Tiedonluomisnäkökulma* on oleellisen tärkeä asiantuntijaksi kehittämisessä yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Projektiopiskelussa tämä viimeinen ulottuvuus on tärkeä, koska tiedonluomisnäkökulmakäsityksessä haetaan uusia haasteellisia ongelmia ja toimitaan näin ollen suorituskyvyn ylärajoilla, jolloin tapahtuu aikaisempien tiedon rajojen ja suoritusten ylittämistä. Ammattikorkeakoulutuksen alkuvaiheessa näkyy selvästi mielensisäinen näkökulma asiantuntijuus tiedonhankintana. Osallistumisnäkökulma on näkyvä osa opiskelijoiden harjoittelujaksoilla, jolloin opiskelija pääsee osallistumaan työhön käytännössä. Jos opiskelijalla on vankkaa tietotaidollista osaamista ja hän pääsee haasteelliseen työelämäprojektiin, saatetaan silloin päästä tilanteeseen, jossa luodaan työyhteisön kannalta merkittävää uutta tietoa.



KUVIO 3. Näkökulmia asiantuntijuuteen (Tynjälä 2004, 258–259)

Projektiopiskelun yhtenä tavoitteena on erilaisten työelämässä tarvittavien taitojen kehittyminen. Ammattialaspesifien taitojen lisäksi opitaan yhteistyötaitoja, suullisia ja kirjallisia viestintätaitoja, resurssien hallintaa, itsehallinta- ja itsesäätelytaitoja ja sosiaalisia taitoja, kuten tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. (Tynjälä 2004, 262–263.)

Prittinen (2000, 11–13) on koonnut eri toimintoja ja ominaisuuksia, joita tutkijat ovat liittäneet projektiopetustermiin ympärille. (1) *Toiminnallisuus* liittyy projektin tehtävän eli tuotoksen suorittamiseen ja lopputuotoksena voi olla esimerkiksi konkreettisia esineitä, suullisia esityksiä ja kirjallisia raportteja. (2) *Ongelmakeskeisyys* ja ongelmanratkaisu liittyy oleellisesti projektiopiskeluun. Ongelma voi olla esimerkiksi projektiksi otettu tehtävä tai tavoite, tai siitä voidaan muotoilla ongelmia tekemällä kysymyksiä. Projektityö tuo jatkuvasti uusia tilanteita ja kysymyksiä, jotka ovat opiskelijoille uusia ja vaativat ratkaisua. (3) *Tulosvastuullisuus* projektiopiskelussa on oleellista projektin onnistumisen kannalta ja vastuu työn valmistumisesta kuuluu opiskelijalle. Työ on aina saatettava loppuun ja se ei saa jäädä kesken niin kuin oppimistehtävä saattaa jäädä. (4) *Yhteistoiminnallisuus* kuuluu projektiopiskeluun, koska projektit tehdään ryhmätyönä. Vaikka projekti tehtäisiin yksilötyönä, saa opiskelija vaikutteita projektin ulkopuolelta muilta opiskelijoilta, toimeksiantajalta ja ohjaavalta opettajalta. (5) *Suunnitelman tekeminen ja tavoitteiden asettaminen* kuuluvat projektin alkuvaiheeseen ja niihin osallistuu opiskelijat opettajan ohjauksessa. Projektityön edetessä on jatkuvasti asetettava uusia tavoitteita ja vastuu työn valmistumisesta on opiskelijoilla. (6) *Tieteelliset työskentelymenetelmät* kuuluvat korkeakouluopetukseen ja projektiopiskelussa korostuu opiskelijan rooli tiedon hankkijana ja valitsijana. Opiskelija kerää ja valitsee tarvitsemansa tiedon, analysoi sen ja tekee johtopäätöksiä. Opiskelijan on käytettävä tietoa uudella tavalla.

Projektiopiskelu on haasteellinen muoto opiskelijoille ja opettajille ja se vaatii toimeksiantaja-organisaation sitoutumista ja panostusta ja näiden toimijoiden välistä sujuvaa yhteistyötä. Jotta projektiopiskelu olisi muutakin kuin aidon kokemuksen tarjoaminen tulisi opiskelijoille järjestää tavoitteita palvelevaa ohjausta sekä tarkoituksenmukaisia porkkanoita. Jos projektit ovat tiedollisesti vaativia ja tavoitteena on substanssioppiminen, opiskelijoille tulisi taata saatavuus riittävän asianmukaisiin inhimillisiin ja kä-

sitteellisiin resursseihin. Substanssioppimisen kannalta on myös tärkeää, että jokainen opiskelija joutuu sanallistamaan oppimistaan, mikä edellyttää asioiden reflektointia ja työstämistä. Se antaisi myös ohjaajalle mahdollisuuden antaa palautetta prosessin aikana. Haasteellista on luoda sellaisia oppimisen malleja, jotka eivät työllistä liikaa opiskelijaa, työelämän toimeksiantajaa ja ohjaavaa opettajaa. (Tynjälä 2004, 270–271.)

Projektioppimisessa on myös ongelmakohtia ja perinteisissä opetusmenetelmissä on ominaisuuksia, joita projektioppimisella ei voi korvata. Projektiopiskeluun tulee varata paljon aikaa, erityisesti tiedonkeruuvaiheeseen. Sosiaaliset suhteet saattavat koitua projektin epäonnistumiseen, jos projektin edistymisen esteenä ovat opettajan ja opiskelijan henkilökohtaiset ristiriidat tai jos opiskelijaryhmän sisällä on ongelmia, jotka muodostuvat ylitsepääsemättömiksi. Projektiopiskelu aiheuttaa myös epätasa-arvoisuutta opiskelijoiden kesken, sillä kaikista lahjakkaimmat ja menestyneimmät opiskelijat hyötyvät menetelmästä eniten. Lahjakkaimmat opiskelijat suhtautuvat projektiopiskeluun positiivisesti, koska he saattavat kokea turhautuneisuutta tavanomaisessa opiskelussa. Riippuvuus hyvistä projektiaiheista vaikuttaa opiskelijoiden motivaatioon projektia suorittaessa. (Prittinen 2000, 63–64.)

4.3 Opettajan rooli projektioppimisessa

Projektiopintoja toteuttaessa tulee ottaa huomioon opiskelijoiden osaamistavoitteet, koska usein projektitoimeksianto menee etusijalle ja opiskelijan oppimisen näkökulma jää toissijaiseksi. (Kantola 2003, 10) Eteläpelto ja Rasku-Puttosen mukaan (1999) opettajan rooli on tärkeä rooli projektioppimisessa, sillä hänen tulee löytää toimiva organisointimuoto, tukea opiskelijoita ja määritellä oppimisen tuloksellisuus (Ruohonen & Mäkelä-Marttinen 2006, 10–11.) Projektioppimisessa opettajan rooli on muun muassa perehdyttää, ohjata, tukea, neuvoa ja arvioida opiskelijaa. Opettajan tulee hallita oman alan substanssi ja projektityötaidot. Opettajan tulee olla yhteistyökykyinen sekä osata markkinoida ja tiedottaa projektiopintomahdollisuutta työelämälle. (Kantola 2003, 11.)

Projektioppimisessa opettajalla on keskeinen merkitys toimivien organisointimuotojen löytämisessä, oppimisen tukemisessa ja oppimisen tuloksellisuuden määrittäjänä.

Opettajan rooli on merkittävä laadukkaiden oppimistulosten varmistamisessa ja opiskelijan oppimisen kannalta opettajalla on tärkeä rooli suotuisan vuorovaikutuksen edistäjänä. Opettaja on myös keskeisessä asemassa oppimisen arvioijana. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 183.)

Opettajan lupauduttaessa projektin ohjaajaksi hänen tulisi huomioda, että ohjaaminen vie paljon aikaa. Yhden projektin ohjaamiseen voi kulua 1-2 kertaa 1,5 tuntia viikossa. Opettajan tulisi erityisesti perehdyttää opiskelijat projektin keskeisiin käsitteisiin. Projektiohjaajan tulisi olla selkeä pedagoginen ote, jonka tehtävänä on ohjata sekä substanssin oppimista että projektityöskentelyä samalla, kun hän työskentelee työnohjaajana valvomalla työn etenemistä. Opettajan tehtävänä on myös antaa palautetta ja arvioida projekti. (Tynjälä 2004, 263–264.)

4.4 Projektiohjaajien arviointi

Oppimistulosten arviointia voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: (1) määrällisestä, jossa huomio kiinnitetään siihen, kuinka paljon on opittu, ja (2) laadulliseen, joka kohdistuu mitä, millä tavalla ja miten syvällisesti on opittu ja mitä laadullisia muutoksia oppijan tiedoissa ja taidoissa on tapahtunut. Oppijan tuloksia arvioi sekä opettaja että opiskelija. Opiskelijan keskeisiä oppimisen tuloksia ovat hänen itsensä asettamien tavoitteiden saavuttaminen sekä hänen käsityksensä itsestään oppijana. (Tynjälä 1999, 18–19.)

Yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja projektimenetelmän käyttöön liittyy aina oman ja toisten työn arviointi. Projektiohjaamisessa arvioidaan koko projektin onnistumista ja projektin tuloksia. Arvioitaessa opetusprojektia käydään se läpi kohta kohdalta, kirjataan todetut virheet ja puutteet ja arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavutusta. Arviointi on oppimistapahtuma ja hyvä apu oppijoille, jotka haluavat jatkaa projektissa tai niille, jotka haluavat käyttää materiaalia myöhemmin hyväkseen. Jo heti projektin alkuvaiheessa on hyvä sopia selkeä arvioinnin kriteeristö, jotta oppijalle muodostuu selkeä kuva sisällöllisistä ja laadullisista tavoitteista. (Prittinen Juha 2000, 62-63.)

Työelämälähtöisiä opintoja voidaan arvioida eri näkökulmista. Yleensä projektin konkreettinen tuotos arvioidaan ja se vaikuttaa opiskelijoiden lopulliseen arvosanaan.

Usein painopiste on kuitenkin prosessin arvioinnissa, joka voi edellyttää opiskelijoilta projektiraportin laatimista ja projektin tulosten esittämistä. Raportissa ja esitelmässä opiskelijat selittävät, mitä he tekivät ja miksi. Oppimispäiväkirjoja pidetään myös arvioinnin välineenä sekä opiskelijoiden ja ohjaajan arvioon esimerkiksi työn teknisestä toteutuksesta, vuorovaikutuksesta tai ryhmätyön laadusta. On tärkeää, että opiskelijat osallistuvat arviointiprosessiin. Vielä tärkeämpää on, että kaikki kolme osapuolta ohjaava opettaja, työelämän edustaja ja opiskelijat toteuttavat arvioinnin yhteistyössä. Tämän mallin hyvänä puolena on, että se pysäyttää opiskelijat pohtimaan ja arvioimaan omaa suoritustaan. Vahvasti prosessiin painottuvan arvioinnin ongelmana on ohjaajan ja arvioitsijan roolin yhteensovittaminen, sillä ohjaaja ja opiskelijat voivat kokea tilanteen hyvin kiusalliseksi. (Tynjälä 2004, 264.)

Projektiopintoihin liittyy hyvin paljon vaikeuttavia tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon. Työelämäperustaisen opiskelun yksi haasteista on, että siinä toimitaan työelämän ehdoilla eikä koulutuksen sanelemissa puitteissa. Se luo haasteita erityisesti ohjaukselle ja arvioinnille. Työelämäprojektia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä tavoitteena on toteuttaa toimeksiantajan tilaama tehtävä, mutta toisaalta opiskelijan tavoitteena on oppia projektityötä ja muita työelämän taitoja. Projektiopinnoissa pyritään omaksumaan olemassa olevien käytäntöjä, mutta myös tuottaa uusia innovaatioita, ratkaisuja ja ideoita. Nämä kaksi eri näkökulmaa aiheuttavat erilaisia ristiriita tilanteita, koska eri toimijoilla on erilaiset tavoitteet. Tilannetta vaikeuttaa myös se, että opiskelijan ja opettajan lisäksi ohjaamiseen ja projektityön arviointiin osallistuu myös kolmasosapuoli eli työelämän edustaja. Tämä vaikeuttaa opiskelijan, ohjaajan ja työelämäedustajan roolijaon muodostamista projektin alussa, johon vaikuttavat eri osapuolien projektiin liittyvä erityisosaaminen sekä halu ja mahdollisuus osallistua projektiin. Erityisen tärkeää on kuitenkin pitää huolta, että yksittäinen opiskelija tai opiskelijaryhmä ei joudu painimaan liian vaikean projektin kanssa, jolloin on vaarassa, että opiskelijoille jää heikko substanssiosaaminen. (Tynjälä 2004, 263–254.)

Numeerinen arviointi soveltuu melko huonosti projektiopintojen arviointiin. Projektiopiskelussa opiskelijan ja opettajan välille muodostuu helposti toveruussuhde, mikä on hyvä asia projektin tulosten suhteen. Arviointitilanteessa on hyvin vaikea antaa kritiikkiä ja heikkoa arvosanaa opiskelijalle, jota hän pitää enemmän toverina kuin hierarkkisena opettaja-opiskelija-auktoriteettisuhteena. Työskennellessä ryhmissä

opettajan on hankala arvioida työn tasaista jakautumista. Opiskelijat saattavat ratsastaa toisten työpanoksella, mutta opettaja ei voi eikä hänen tarvitse väkisin tasapäistää oppimisen vaatimaa työpanosta. Opettaja voi synnyttää ryhmään sisäistä kontrollia antamalla kaikille ryhmän jäsenille saman arvosanan. Ryhmätilanteiden tulisi olla samankaltaisia kuin työelämässä, ja sen vuoksi aktiivisuuden perusteella ei tulisi antaa arvosanaa, koska tavoitteena on hyvä tuotos, ei hyvä arvosana. Motivoituneet opiskelijat pyrkivät hyviin tuloksiin ja samalla ”laiskurit” oppivat heidän rinnallaan, joten epätasainen työnjako ei välttämättä tarkoita huonompaa oppimista. Mitä heterogeenisempi opiskelijaryhmä on, sen innovatiivisempaa sen toiminta on. Heikot opiskelijat pääsevät projektiin paremmin kiinni, kun taas lahjakkaammat opiskelijat oppivat asioita syvällisemmin, koska he joutuvat perustelemaan ja selvittämään asioita toisille projektiryhmän opiskelijoille. (Prittinen 2000, 64–65.)

5 KUMMIYRITYSTOIMINTA YHTEISTYÖMALLINA

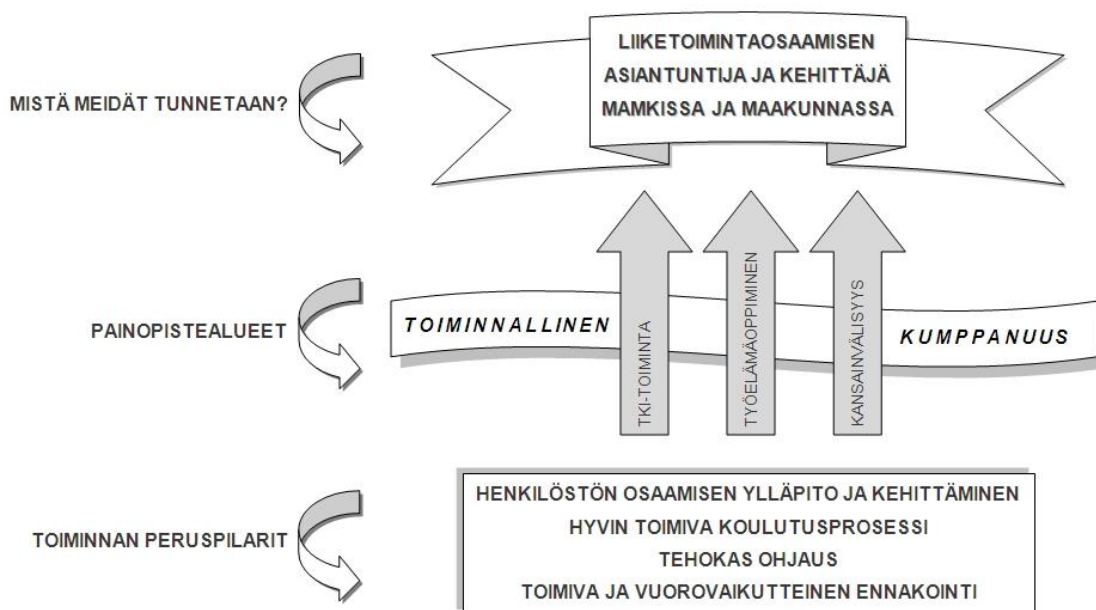
”Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä.”
(Ammattikorkeakoululaki 4§/2003.)

Liiketalouden laitoksen kehittämiskohteina on (1) Pedagogisten valintojen selkeyttäminen ja laitoksen koulutusohjelmien välisten synergiaetujen hyödyntäminen, (2) TKI-toiminnan kehittäminen ja työelämäyhteistyön vahvistaminen oppimisympäristönä ja (3) laitoksen profiilin terävöittäminen ja innovatiivisuuden lisääminen. (Siljanen 2011d, 5.) Tässä luvussa esittelen liiketalouden laitoksen pedagogisen lähestymistavan toiminnallisen kehittäjäkumppanuuden ja kummiyritystoiminnan taustat ja toiminnan organisoinnin. Lisäksi esittelen muiden ammattikorkeakoulujen ja MAMKin eri koulutusohjelmien työelämäyhteistyömalleja.

5.1 Toiminnallinen kumppanuus liiketalouden laitoksella

Liiketalouden laitos on määritellyt pedagogiseksi lähestymistavaksi *toiminnallisen kehittäjäkumppanuuden*. Laitos haluaa toimia niin, että se tunnetaan luotettavana ja tulevaisuutta ennakoivana liiketoimintaosaamisen kehittäjänä MAMKissa, Etelä-Savon maakunnassa ja valtakunnallisissa kehittäjä- ja koulutusverkostoissa. Toiminnallisen kumppanuuden kehittäminen alkoi vuonna 2009, jolloin opettajien kanssa käytiin keskustelua, miten työelämäyhteistyötä voidaan kehittää. Samalla määriteltiin vuositasona miten työelämä näyttäytyy eri vuosikurssien opetuksessa. (Siljanen 2011d, 6–7.)

Liiketalouden koulutuksessa tavoitteena on opiskelijoiden ammatillinen kasvu business-asiantuntijoiksi, joilla on osaamista vaikuttaa työelämän kehittämiseen. Liiketalouden laitoksen pedagoginen lähestymistapa *toiminnallinen kumppanuus* tarkoittaa oppilaitoksen, opiskelijoiden ja työelämän välistä yhteistyötä. Toiminnallinen kumppanuus perustuu vuorovaikutukselliseen ja yhteisölliseen kehittämiseen työelämäyhteistyössä. Opiskelijat, opettajat ja työelämäkumppanit ovat toimijoina tässä verkostossa. Kuvio 4 selventää liiketalouden laitoksen visiota kehittäjäkumppanuudessa. (Siljanen 2011d, 10.)

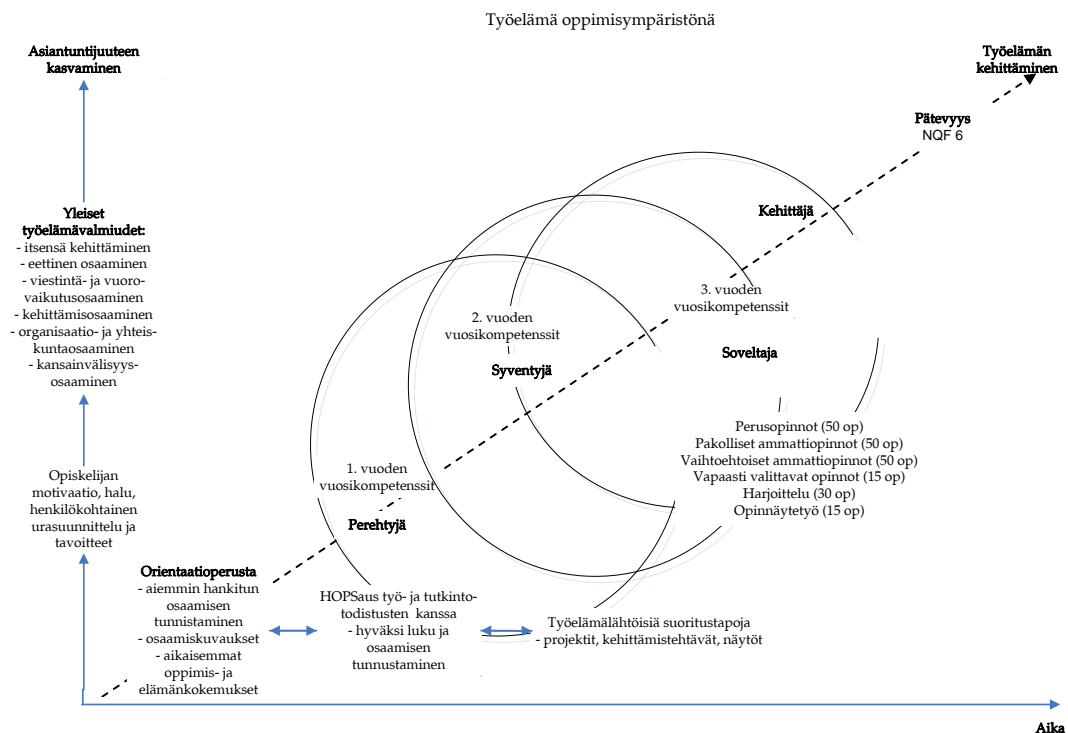


KUVIO 4. Liiketalouden laitoksen visio (Siljanen 2011d, 7)

Toiminnallisen kumppanuuden elementtejä ovat:

1. Työelämä on aito oppimisympäristö, missä oppiminen perustuu työelämän kehittämistarpeisiin.
2. Oppiminen on opiskelijälähtöistä ja se rakentuu opiskelijan aikaisempien oppimiskokemusten ja motivaation varaan.
3. Opiskelijan oma aktiivisuus ja vastuu omasta ammatillisesta kasvusta ja uran rakentamisesta korostuu oppimisprosessissa.
4. Ohjaus, monipuoliset oppimismetodit ja teknologiset oppimisympäristöt tukevat opiskelijan oppimista.
5. Opettajan rooli on monitahoinen toiminnallisessa kehittäjäkumppanuudessa: oppija ja itsensä kehittäjä, pedagoginen asiantuntija, valmentaja, koordinaattori ja mentori. (Siljanen 2011d, 11.)

Työelämäoppimisen ja toiminnallisen kumppanuuden kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja edellyttää monitasoista ja kiinteää yhteistyötä alueen yritysten kanssa. Kuvio 5 kuvaa opiskelijan ammatillista kasvua perehtyjästä työelämän kehittäjäksi toiminnallisen kumppanuuden viitekehyksessä.



KUVIO 5. Toiminnallinen kumppanuus liiketalouden koulutuksessa (Siljanen 2011d, 10)

5.2 Kummiyritystoiminta 2010 - 2012

Tässä luvussa esittelen liiketalouden koulutusohjelman työelämäyhteistyömuodon kummiyritystoiminnan liiketalouden laitoksen dokumentteihin, omiin havaintoihin ja artikkeliin perustuen. Dokumentit ovat laitoksen sisäisiä dokumentteja, joita ovat johdottiimin muistiot, kuukausipalavereiden ja henkilöstön kehittämispäivien esitysmateriaalit ja muistiot, tiedotusmateriaali kummiyritystoiminnasta ja taulukot, joihin on koottu kummiyritystoiminnan toimintaa kummiluokille. Omat havainnot perustuvat tekemiini muistiinpanoihin laitoksen ja kummiyritysten välisissä kokouksissa, henkilökohtaisissa tapaamisissa ja liiketalouden laitoksen palavereissa. Lähdemateriaalina käytän myös kummiyritystoiminnasta ja toiminnallisesta kumppanuudesta kirjoitettuja artikkeleita.

Kummiyritystoiminnan taustat

Kummiyritystoiminta aloitettiin Mikkelissä liiketalouden instituutissa jo 1970-luvulla, jolloin yhtenä kummiyrityksenä toimi Osuuskauppa Suur-Savo (Wirilander 2000, 87). Pitkän hiljaiselon jälkeen kummiyritystoiminta päätettiin aloittaa uudestaan syksyllä 2010. Lähtökohtana kummiyritystoiminnan aloittamiselle oli syksyllä 2009 tehty havainto, että laitoksen työelämäkumppanuus oli jäsentymätöntä ja pienimuotoista ja liiketalouden koulutusohjelmat toimivat enemmän perinteisessä koulutusroolissa. Samoin näyttäytyi, että laitos ei kyennyt avaamaan pedagogisia valintoja, vaikka esimerkiksi ohjaus ja oppimisprosessin eteneminen ja sen tukeminen olivat selkeitä vahvuuksia. Vuonna 2010 näiden asioiden kehittämiseen päätettiin panostaa. Uusiksi toimenpiteiksi päätettiin kummiyritystoiminnan aloittaminen ja työelämässä tapahtuvan oppimisen kehittäminen (Siljanen 2011a)

Henkilöstön kehittämispäivässä vuoden 2010 alussa laitoksella pureuduttiin työelämäoppimiseen ja opintosuunnitelman ja työelämäyhteistyön yhteensovittamiseen. Opetussuunnitelmaa lähdettiin avaamaan ja miettimään millaista työelämäyhteistyötä eri vuosiryhmien opintojaksoilla voi toteuttaa. Erityisesti keskityttiin pohtimaan, millaisia työelämän toimeksiantoja voi sisällyttää opintojaksojen sisään. Keskustelussa nousi esille TKI-pisteiden kirjaaminen, dokumentointi ja työelämäprojektin laajuus eli suorittaako toimeksiannon pieni opiskelijaryhmä opintojakson sisällä vai tehdään pro-

jekti koko ryhmän kanssa yhdessä. Keskustelussa nousi esille miten opintojaksot voidaan toteuttaa uudella tavalla, jossa työelämä on läheisemmin mukana. Lisäksi pohdittiin, miten liiketalouden pedagogiikkaa kehitetään sellaiseksi, että se vahvistaa opiskelijoiden aktiivisuutta, innovatiivisuutta ja vastuunottoa. Liiketalouden laitoksen oli määrä kehittää opetussisältöjä ja oppimisympäristöjä tukemaan työelämäyhteistyötä. (Siljanen 2010a)

Koulutuksen kehittämiskyselyssä keväällä 2010 opiskelijoiden palautteesta nousi esille, että opintojaksoja tulisia kytkeä enemmän työelämään. Ennen kehittämiskyselyn tuloksia laitos oli jo päättänyt kummiyritystoiminnan aloittamisesta ja samassa kokouksessa johtotiimi mietti mahdollisia paikallisia yrityksiä kummiyrityksiksi. Yhdeksi yritykseksi ehdotettiin päivittäistavarakauppaa ja toiseksi teollista yritystä. (Johtotiimi 2010a) Kummiyritystoiminnan aloittamista edesauttoi myös johdonkatselmuksessa kehittämiskohteeksi noussut vetovoiman kasvattaminen liiketalouden koulutuksessa ja TKI-toiminnan lisääminen (Johdonkatselmus 2010).

Kummiyrityksiksi valikoitui Osuuskauppa Suur-Savo ja Concept10., joka myöhemmin muutti yrityksen nimensä takaisin Mikkeli Puhelin Oyj:ksi (MPY). Elokuussa 2010 kehittämisspäivässä selvisi, että Osuuskauppa Suur-Savon kanssa on sovittu yhteistyöstä toisen aloittavan ryhmän kanssa. Tässä vaiheessa kummiyritysyhteistyössä ajateltiin, että kahdella eri aloittavalla liiketalouden ryhmällä on eri kummiyritykset. Myöhemmin tästä ajattelutavasta luovuttiin ja molemmat yritykset olivat kummeja molemmille ryhmälle. Elokuussa päätettiin myös nimittää laitoksen yhteishenkilö kummiyritystoiminnan koordinointiin. Kehittämisspäivässä sovittiin ensimmäisestä yhteistyön suunnittelupalaverista syyskuun puoleen väliin, johon kutsuttiin Osuuskauppa Suur-Savon eri toimialojen edustajat ja ensimmäisen vuosikurssin opettajat. Tämän jälkeen opettajat menivät vierailulle Osuuskauppa Suur-Savon tiloihin. Samaan aikaan oli myös sovittu yhteistyöstä MPY:n kanssa ja ensimmäiseen yhteistyöpalaveriin osallistui laitoksen ja yrityksen johtohenkilöstöä. (Siljanen 2010b; Johtotiimi 2010.).

Toiminnallinen kumppanuus pedagogisena valintana lanseerattiin laitokselle tammi-kuun 2011 henkilöstön kehittämisspäivässä. Laitoksen visiona oli *”liiketoimintaosaamisen kehittäminen maakunnassa ja MAMKissa. Toiminnallinen kumppanuus laitok-*

sen strategiana vie toimintaa visiota kohti”. Toiminnallinen kumppanuus valittiin laitoksen profiiliksi ja pedagogiseksi lähestymistavaksi. Kehittämispäivän tavoitteena oli paneutua oppimisperusteiseen opetussuunnitelmaan, opettajan roolin muutokseen, opetuksen ja TKI-toiminnan yhdistämisen haasteisiin ja kumppanuuksien kehittämiseen. Laitos pyrki, että jokainen opettaja on mukana suunnittelemassa työelämän ja opetuksen vahvempaa yhteistyötä opintojaksoilla sekä suunnittelemassa kummiyritystoimintaa. Opettajilla oli mahdollisuus vaikuttaa toiminnan muotoihin ja yhteisellä suunnittelulla pyrittiin myös sitouttamaan henkilökuntaa toiminnan kehittämiseen. (Siljanen 2011a.)

Syksyn 2011 kehittämissäpäivässä julkistettiin uudet kummiyritykset KESKO ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) ja niiden kanssa tehdyt yhteistoimintasuunnitelmat. Osuuskauppa Suur-Savo ja MPY jatkoivat toisen vuoden opiskelijoiden kummiyrityksinä. Samalla sovittiin opettajien tutustumiskäynneistä uusiin kummiyrityksiin (Siljanen 2011e; toimintasuunnitelma 2012.) Keväällä 2012 päätettiin etsiä uusia kummiyrityksiä vuoden 2012 syksyllä aloittaville ryhmille ja kummiyritystoiminnan koordinaattorille annettiin tehtäväksi kartoittaa eri vaihtoehtoja (johtotiimi 2012a). Kevään 2012 aikana toteutetuissa TKI-kierroksissa selvisi, että koulutusohjelmien työelämäkytkösten täytyy olla vankkoja, sillä TKI-toiminnan merkitys uudessa rahoitusmallissa on 20–30 prosentin luokkaa. Lisäksi ammattikorkeakoululaki määrittelee ammattikorkeakoulujen ydintoiminnoiksi opetuksen, aluevaikutavuuden ja TKI-toiminnan. Tavoitteena on saada keskimäärin seitsemän (7) TKI-opintopistettä opiskelijaa kohti vuodessa. (Johtotiimi 2012b.)

Kummiyritystoiminta liiketalouden laitoksella

Kummiyritystoiminta alkoi liiketalouden laitoksen nuorten liiketalouden koulutusohjelmassa lukuvuonna 2010 - 2011. Yhteistyötä yritysten kanssa oli aikaisemmin tehty harjoittelun, projektiopintojen, markkinatutkimusten ja opinnäytetöiden puitteissa, mutta kummiyritystoimintamalliin ryhdyttiin, koska haluttiin lisätä työelämäaiheisia oppimistehtäviä opintojaksojen sisällä. Toiminnassa on edellä mainittujen yhteistyömuotojen lisäksi tutustumismatkoja yrityksiin ja asiantuntiluennoitsijoita vierailemassa opintojaksoilla. Kummiyritystoiminnan ajatuksena on, että opiskelijat saavat jo opintojen alkuvaiheessa laaja-alaisen kuvan nykypäivän työtehtävistä ja niissä tarvit-

tavista valmiuksista. Toiminnan lähtökohtana on, että yhteistyö tuottaa lisäarvoa sekä liiketalouden koulutusohjelmalle että yritykselle. Kummiyritystoiminnan yhteydessä käytetään käsitettä *työelämäläheisyys*, sillä se kuvaa kumppanuudelle olennaista molemminpuolista vuorovaikutusta ja sitoutumista. (Toijonen-Kunnari 2011b, 97–99.)

Aloittavia tradenomi-opiskelijaryhmiä oli kaksi, joista koostui yhteensä noin 70 opiskelijan ryhmä. Kummiyritykset sitoutuivat kummitoimintaan opiskelijoiden säännönmukaisen opiskelun ajaksi, joka on liiketalouden koulutusohjelmassa kolme ja puoli vuotta. Yhteistyömuodot ja yrityksistä tulevien toimeksiantojen haasteellisuus kehittyvät opiskelijoiden tietojen, taitojen ja kokemusten myötä. Kummiyritykset Osuuskauppa Suur-Savo ja MPY aloittivat kummeina ensimmäisen vuoden tradenomi-opiskelijoille. Osuuskaupan kanssa yhteistyö alkoi heti syksyllä 2010 ja MPYn kanssa aloitettiin vuoden 2011 alussa. Osuuskauppa Suur-Savon kanssa aloittaessa kummallakaan osapuolella ei ollut kokemusta vastaavanlaisesta toiminnasta, ja sen vuoksi kaikkia yhteistyöesityksiä ei voitu tarjota ensimmäisen vuoden kummiluokille. Osuuskaupalta tuli runsaasti yhteistyöesityksiä, joista osa oli niin haastavia, että niitä päätettiin tarjota myös toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoille. Toiminnan vaiheittaisesta aloittamisesta oli se hyöty, että toisen yrityksen kohdalla pystyttiin tarkempaan etukäteisvalmisteluun ja vältettiin ne virheet, mitä Osuuskauppa Suur-Savon kanssa tehtiin toimeksiantoja suunnitellessa. (Toijonen-Kunnari 2011b, 98–99.)

Kummiyritystoiminnan toimeksiannot

Toiminnan alkaessa syksyllä 2010 Osuuskauppa Suur-Savolta tuli runsaasti erilaisia yhteistyöesityksiä. Laitos huomasi, että kummiluokkien opintojaksojen tavoitteet ja kummiyritysten antamien toimeksiantojen vaativuustaso ei sopinut yhteen ja osa tarjotuista yhteistyöehdotuksista tuli antaa toteutettavaksi toisen ja kolmannen vuoden ryhmille. Laitos havaitsi, että kummiluokkien opintojaksojen tavoitteiden ja sisältöjen aukaisu ja esittely olisi pitänyt tehdä tarkemmin ennen tapaamista kummiyritysten edustajien kanssa. (Toijonen-Kunnari 2011b, 99.)

Kummiyritysyhteistyö aloitettiin yritysvierailuilla Osuuskauppa Suur-Savon toimitaloihin, joiden tavoitteena oli tutustuttaa opiskelijat ja henkilökunta kummiyritysten liiketoimintaan. Kummiyritysten henkilökunta on käynyt luennoimassa opintojaksoilla

ja opiskelijat ovat tehneet tutustumiskäyntejä kummiyrityksen taloushallinnon yksiköön, jossa he ovat tutustuneet taloushallinnon tehtäviin ja henkilöstön työnkuviin. Opiskelijat ovat tehneet mm. katelaskelmia, kampanja- ja tapahtumasuunnitelmia, markkinointiviestinnän tehtäviä, markkinointitutkimuksia ja pieniä projektitöitä projektioipintojen puitteissa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esimerkkejä toimeksiannoista. (Toijonen-Kunnari 2011b, 100.)

TAULUKKO 2. Esimerkkejä kummiyritystoiminnasta (Toimenpidetaulukko 2012a; 2012b)

<i>Toimeksianto / toiminta</i>	<i>opintojakso / ryhmä</i>	<i>opiskeluvuosi</i>	<i>kummiyritys</i>
Yritysvierailu	Ammatillinen kasvu	1. vuosi	Osuuskauppa Suur-Savo, MPY
Valikoiman- ja tilanhallinta	Markkinoinnin perusteet	1. vuosi	Osuuskauppa Suur-Savo
Taloushallinnon työtehtäviin perehtyminen	Taloushallinnon perusteet	1. vuosi	Osuuskauppa Suur-Savo
Kiinteistöliittymän markkinointiviestinnän suunnittelu	Myynti- ja palveluosaaminen	2 vuosi	MPY
Myynninedistämiskampanjan suunnittelu ja toteutus	Markkinointiviestinnän suunnittelu	2. vuosi	Osuuskauppa Suur-Savo
Katelaskelmia	Yrityksen laskentatoimi, projektiosaaminen	2. vuosi	Osuuskauppa Suur-Savo
E-laskutuksen kehittäminen	Projektiosaaminen	2.vuosi	MPY

Kummiyritystoiminnan kehittäminen

Haasteina TKI:n yhdistämisessä opetukseen ovat muuan muassa opiskelijoiden osaamisen taso verrattuna hankkeen vaatimustasoon, opiskelijoiden työmäärän määrittely ja aikataulutus, toimeksiannoista tiedottaminen ja markkinointi opiskelijoille. Lisäksi haasteita tuovat oppimistehtävien ohjeistus, opiskelijoiden ohjaus ja kolmikantayhteistyö eli työelämäohjaajan, opettajan ja opiskelijoiden välinen yhteistyö. Työelämäprojektien sisällyttäminen opintojaksoille tuo rohkeutta laajempiin kehittämishankkeisiin, mahdollistaa isojen projektien jakaminen usealle opintojaksolle, osallistaa alueen työelämän jatkuvaan kehittämiseen ja lisää osallistujien ammattitaitoa ja hanketuntemusta. Työelämäyhteistyö tulisi tuotteistaa ja prosessikuvausta voi hyödyntää omassa kumppanuuden kehittämistyössä. Tuotteistettavia toimeksiantoja voi olla esimerkiksi

markkinointitutkimukset, kampanjat ja asiakastilaisuuden järjestäminen. (Siljanen 2010a.)

Kevään 2010 kehittämispäivässä selvitettiin KEKO-verkoston (Täytäri-Nyrhinen 2008) artikkelin esille tuomia haasteita TKI:n ja opetuksen yhdistämisestä opettajan näkökulmasta. Työelämän toimeksiantojen yhdistäminen opintojaksoille tarkoittaa muutosta opettajan roolissa. Työelämän kanssa toimiessa opettajalla on laajentunut pedagoginen työskä. Perinteisen opettamisen lisäksi opettaja rakentaa koulutuksen ja työelämän välisiä yhteyksiä ja ennakoi työelämän kehittämistarpeita sekä havaitsee oppimismahdollisuuksia työelämässä. Opettaja organisoii, koordinoi ja toteuttaa kehittämishankkeita. Opettajan rooli muuttuu välittäjäksi, neuvottelijaksi, koordinaattoriksi, organisaattoriksi, ristiriitojen ratkaisijaksi ja toiminnan dokumentoijaksi. Opettajalla tulee olla taito luoda kumppanuuksia ja ylläpitää niitä, sekä rakentaa monenvälisiä verkostoja. Yhteistyö työelämän kanssa edellyttää aikaa, hienovaraisuutta ja vuorovaikutustaitoja. Opettajien kokemia ristiriitoja työelämäyhteistyössä ovat hankkeiden ja oppimisprosessien erilaiset aikataulut, työelämän korkeat odotukset oppimistöistä ja työn rajaaminen. Opettaja kohtaa työssään opiskelijoiden motivaatio- ja sitoutumisongelmiä sekä vastuukysymyksiä. Käytännön haasteina on muuan muassa säännöllisten työelämä jaksojen järjestäminen opettajille. Lukuvuoden työsuunnitelma heikentää ajallisia mahdollisuuksia tarttua työelämän yhteistyöpyyntöihin nopeasti. (Siljanen 2010a.)

Keväällä 2011 kummiyritystoimintaa käsiteltiin laitoksen kuukausipalaverissa, jossa myös keskusteltiin yleisesti työelämäoppimisesta ja toimeksiantojen integroimisesta opintojaksoille. Ohjeistus opinnoista syntyvistä TKI-pisteistä tarkistettiin ja täsmennettiin sopimusta projektityön suorittamisesta (Siljanen 2011b; Siljanen 2011c). Työelämän toimeksiantoihin liittyvää sopimuslomaketta käytetään aina, kun ryhmä tekee opintojaksoon liittyvän työelämätoimeksiannon (Toijonen-Kunnari 2011a). Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoite TKI-hankkeissa suoritetuista opintopisteistä on 7 opintopistettä per opiskelija vuodessa. Liiketalous jäi hieman MAMKin keskiarvosta, joka vuonna 2010 oli 5,6. Johdonkatselmuksessa esiin noussut kehittämiskohde vuodelle oli opiskelijoiden positiivisten oppimiskokemusten vahvistaminen. (Johdonkatselmus 2011.)

Kokemuksia kummiyritysyhteistyön toteutuksesta esiteltiin toukokuun 2011 kehittämisspäivässä. Henkilökunnalle ohjeistettiin TKI-pisteiden kirjaaminen ja sopimus opintojakson TKI-työstä. Kummiyritystoiminnassa yrityksiltä saadut toimeksiannot kohdistetaan sopiville opintojaksoille. Opintojakson opettaja hoitaa sopimuksen tekemiseen ja toimittaa sen henkilölle, joka arkistoi sopimuksen. Opettajan on huolehdittava TKI-pisteiden merkitseminen samalla, kun hän merkitsee opiskelijoiden arvostamat. Koordinaattori esitteli kummiyritystoiminnan kehittämisesityksiä. Opettajan on käytävä arvokeskustelu, jotta saavutetaan ”win-win-win” -tilanne opiskelijoiden, opettajien ja työelämän tavoitteissa. Oppilaitos- ja opiskelijayhteistyö tulisi tehdä helpoksi kummiyrityksille ja pyrkiä sovittamaan yrityselämän hektisyys ja oppilaitoksen vuorokauden mahdollisimman hyvin. Lukuvuoden yhteistyömuotojen päälinjat sovitaan elokuussa ennen lukuvuoden alkua ja tarkennukset toimeksiantoihin tulee tehdä hyvissä ajoin ennen opintojakson alkua. (Toijonen-Kunnari 2011a.)

Kummiyritysyhteistyössä yhteistyön muotojen ja tehtävien haasteellisuuden tulisi kehittyä opiskelijoiden tietojen, taitojen ja kokemusten karttuessa. Tulee miettiä jo etukäteen millaiset tehtävät soveltuvat ensimmäisen, toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoille. Opintojaksojen tavoitteet tulisi aukaista yksityiskohtaisemmin, jotta kummiyritys osaa ehdottaa sopivia yhteistyömuotoja kummiluokkien opintojaksoille ja opiskelijoille. Kummiyritystoiminta tulisi kirjoittaa näkyväksi menettelytapojen, prosessikuvauksen ja työohjeiden muodossa. Toiminnan tuotteistuksella voidaan tuoda esille yhteistyömuodot ja toiminnan hyödyt mikä helpottaa yhteistyön markkinointia uusille potentiaalisille kummiyrityksille. Suunnittelun ja toteutuksen dokumentointi tulee systematisoida, mikä tarkoittaa sopimuksien tekemistä toimeksiantoista. Tavoitteena on hankkia asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM), joka helpottaa toiminnan koordinoitua ja dokumentointia. Toiminnassa tulee kehittää myös systemaattista palautteen keräämistä ja arviointia opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän näkökulmista, jotta toimintaa voidaan kehittää. Yritysyhteistyön tekemiseen on annettu vähän resurssia ja opettajat ovat tehneet työtä omasta kiinnostuksesta. Työelämäprojektien koordinoimisen ja toiminnan kehittämiseen tehty työ tunti tulisi kirjata ylös. (Toijonen-Kunnari 2011a.)

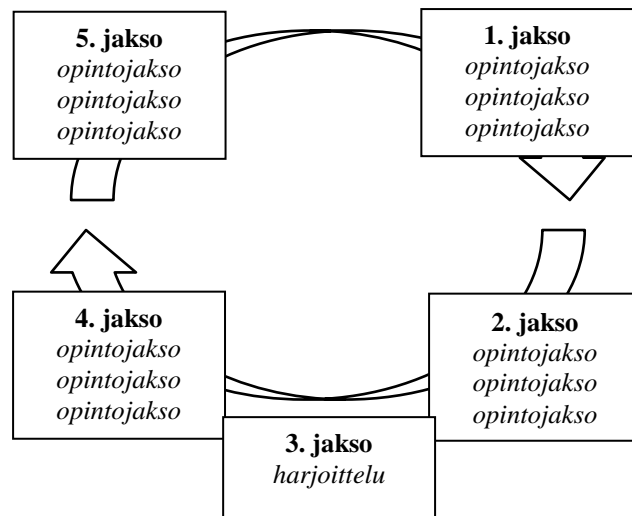
Ennen uusien kummiyritysten valintaa tulee määrittää kriteerit, joita voisi olla muuan muassa yrityksen koko ja toimiala. Kummiyritysyhteistyössä tulee määritellä eri toi-

mijoiden vastuut. Laitoksen velvollisuus on kertoa toiminnasta opiskelijoille, joka tapahtuu lukuvuoden alussa ammatillisen kasvun tunneilla. Samojen tuntien yhteydessä viedään opiskelijaryhmät tutustumaan kummiyrityksiin. Kummiyritysten vastuulla on esitellä opiskelijoille mihin laajempaan kokonaisuuteen toimeksiannot liittyvät ja millaista tuotosta yritys odottaa. Opiskelijoiden tulee ymmärtää yhteistyön merkitys ja siihen sitoutuminen, sillä opiskelijan omalla toiminnalla on merkitystä heidän omaan ja liiketalouden laitoksen maineeseen. Opettajien vastuuna on määritellä kummiyrityksille luovutettavien tuotosten laatutaso ja luoda kriteerit millaisia tuotoksia opiskelijat voivat luovuttaa yrityksille. Laatutaso on usein riippuvainen opettajasta ja hänen omasta mahdollisuudesta vaikuttaa toimeksiannon lopputuotokseen. Opiskelijoiden kummiyritystoimintaan sitouttamiseen on mietitty erilaisia keinoja. Kummiluokilta voi valita esimerkiksi vastuuopiskelijat. Tulee myös miettiä millainen vaikutusmahdollisuus opiskelijoilla on opintojaksoilla tehtäviin toimeksiantoihin. Opiskelijoilla voisi esimerkiksi olla hakumenettely tai kilpailu, jota kautta he saavat toimeksiannon tehtäväkseen. Tulee myös miettiä millaisia toimeksiantoja opiskelijat voivat tehdä suorittaakseen ylimääräisiä opintopisteitä. (Toijonen-Kunnari 2011a.)

Kummiyritysyhteistyön laitoksen sisäisen viestinnän organisointi on keskeinen asia toiminnan etenemisen vuoksi. Yhteistyön suunnittelussa liiketalouden laitoksen ja kummiyritysten henkilöstö tapaa yhteisissä suunnittelupalaverissa, jotka mahdollistavat tutustumisen ja toiminnan suunnittelun. Sisäisen viestinnän työkaluna ovat liiketalouden laitoksen kuukausipalaverit, joissa kerrotaan ajankohtaisinfoa, ja viestitään toimeksiannoista. MAMKin tasolla kummiyritystoiminta tuodaan julkiseksi tiedottamalla toiminnasta henkilökunnan intranetissä Staffissa. Kummiyrityksen yhteyshenkilön on hoidettava tiedotus yrityksen sisällä. Yritysvierailut kummiyrityksiin on mahdollisuus tutustua yrityksiin syvällisemmin. Osa yritysvierailuista on kohdennettu vain opettajille ja osa vierailuista on yhteisiä opettajille ja opiskelijoille. Opiskelijoiden tulee valmistautua yritysvierailuun opettajan johdolla ja vierailun jälkeen siitä keskustellaan opintojaksolla. (Toijonen-Kunnari 2011a.)

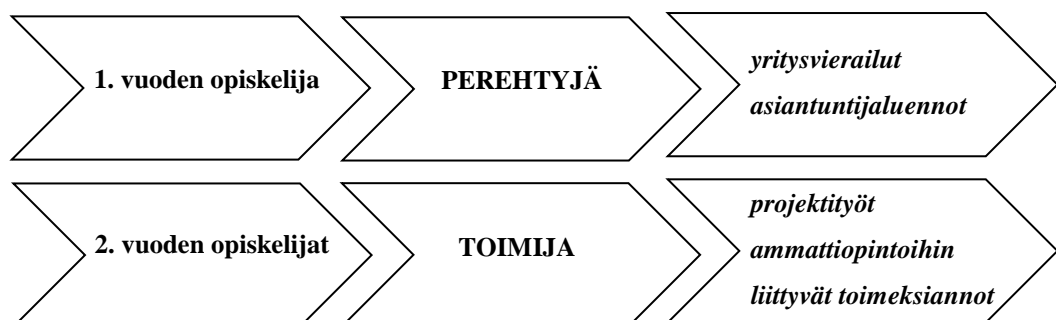
Liiketalouden kuukausipalaverissa huhtikuussa 2012 esiteltiin vuosikello suunnittelu (kuvio 6). Vuosikello hahmottaa opiskelijoiden koko lukuvuoden opintosuunnitelman. Vuosikello on jaettu eri jaksoihin (1-5), joissa on määritelty opetussuunnitelman mukaiset opintojaksot. Vuosikello auttaa kummiyrityksiä hahmottamaan mitä opintojak-

soja opiskelijoilla on lukuvuoden aikana ja helpottaa suunnittelemaan opetussuunnitelman mukaisia toimeksiantoja opintojaksoille. (Toijonen-Kunnari 2012)



KUVIO 6. Vuosikello (Toijonen-Kunnari 2012)

Lisäksi yritysten ja opettajan suunnittelun pohjalle on määritelty taulukko, jossa näkee opiskelijoiden vuositeeman ja mahdollisia toteutusmuotoja (kuvio 7). Ensimmäisen vuoden opiskelijat ovat perehtyjiä ja heidän vuosisuunnitelmaan kuuluu yritysvierailut, asiantuntijaluennot ja perusharjoittelu. Toisen vuoden opiskelijat ovat toimijoita ja heidän opetukseen sisällytetään pieniä toimeksiantoja ja projektitöitä opiskelijoiden suuntautumisen mukaan. Toimeksiannot voivat olla esimerkiksi kannattavuuslaskelmia, ja markkinointiviestinnän suunnittelua. Kolmannen vuoden opiskelijat soveltavat oppimaansa tietoa ja toimeksiannot voivat olla haastavampia. Opiskelija voi myös aloittaa opinnäytetyön tekemisen. Toimeksiannot voivat olla esimerkiksi selvityksiä ja tutkimuksia. Syventävä harjoittelun voi suorittaa toisen opiskeluvuoden jälkeen. (Toijonen-Kunnari 2012)





KUVIO 7. Kummiyrittöystoiminnan toteutusmuotoja (Toijonen-Kunnari 2012)

5.3 Muiden ammattikorkeakoulujen yhteistoimintamalleja

Suomessa ammattikorkeakoulut ovat luoneet erilaisia pedagogisia toimintamalleja työelämän ja opetuksen integroimiseksi. Näistä toimintamalleista esittelen tässä luvussa Seinäjoen ja Laurean AMK:n mallit. Toimintamalleihin olen tutustunut ammattikorkeakoulujen www-sivuilla. Esittelen toimintamallit pintapuolisesti jättäen tarkemman mallien analysoinnin pois.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa liiketalouden opiskelijat tutustuvat yrittöystoimintaan harjoitusyrittöystoiminnan kautta. Opiskelija pääsee heti ensimmäisestä vuodesta alkaen soveltamaan taitojaan käytännössä. Opiskelija voi testata taitojaan eri rooleissa, kuten toimitusjohtajana, markkinointipäällikkönä, henkilöstö- tai talouspäällikkönä. Opintoihin kuuluu erilaisia harjoitustöitä, yritysvierailuja ja -projekteja. Lisäksi tunneilla käy asiantuntijaluennoitsijoita työelämästä. Opiskelijana on tilaisuus olla mukana yritysprojekteissa ja toteuttamassa yritysmaailman toimeksiantoja. PK-yrittäjyyden koulutusohjelmassa työelämän yhteistyömallin nimi on kumppaniyrittöystoiminta. Toimintamallissa opiskelijat saavat käytännön kokemusta yritysmaailmasta ja myös opiskeluitseensä on mielekästä aitoihin tapauksiin liittyvien tehtävien kautta. Kumppaniyrittöystoiminnan kautta saavutetaan käytännön kokemusta tiimityöstä ja yrityskontakteista. Opiskelijat on jaettu ensimmäisen vuoden alussa pieniin tiimeihin, joille kullekin etsitään oma kumppaniyrittöystoiminta. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010.)

Laurean ammattikorkeakoulun toimintamallin *Peer to Peer* (P2P) on liiketalouden koulutusohjelman toimintaympäristö, jossa opiskellaan monipuolisesti oikeissa työelämän projekteissa ja kehittämishankkeissa. Opiskelija profiloituu P2P-opinnoissaan projektinjohtamiseen ja ratkaisee liiketaloudellisia kysymyksiä sekä kehittää tulevaisuuden mahdollisuuksia osana yhteisöä, jossa on mukana organisaatioita yhteiskunnan eri sektoreilta. Opiskelua ohjaavat opettajien lisäksi yhteistyökumppaneiden asiantun-

tijat. Opiskelu avoimissa oppimisympäristöissä on työnomaista projektityön kautta oppimista. (Laurea ammattikorkeakoulu 2010)

Laurean palvelutoimintaan keskittyneessä yksikössä opiskelu pohjautuu *LbD (Learning by Developing) toimintamalliin*. LbD on kehittämispohjaista oppimista, jossa oppimisprosessi on muotoiltu tutkimis- ja kehittämisprosessiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa tekemällä oppimista. Opinnot suoritetaan erilaisissa käytännön projekteissa yhteistyössä yritysten ja organisaatioiden kanssa. Opettajien rooli on olla opiskelijan tukena kannustamalla ja ohjaamalla. Projektit perustuvat kumppanuusperiaatteelle, jossa opiskelijat, opettajat ja yhteistyökumppanit ovat tasavertaisia toimijoita. LbD-toimintamalli edellyttää opiskelijalta aktiivisuutta ja vastuunottoa ja samalla mahdollistaa opiskelijan kehittämisen, innovoimisen ja luomaan uutta käytännön tasolla. (Laurea ammattikorkeakoulu 2010)

5.4 Mikkelin ammattikorkeakoulun yhteistoimintamalleja

Tässä luvussa esittelen MAMK:n koulutusohjelmien yhteistoimintamalleja. Keväällä 2010 tein tutkimuksen Mikkelin ammattikorkeakoulun neljän eri koulutusohjelman työelämän integroimisesta opetukseen. Haastattelin koulutusohjelmien koulutusohjelmavastaavia kansalaistoiminnan ja nuorisotyön, kulttuurituotannon, materiaalitekniikan ja liiketalouden koulutusohjelmissa. Tutkimuksessa haastattelin koulutusohjelmien koulutusvastaavia aiheeseen liittyvien teemojen pohjalta.

Tutkimukseen koulutusohjelmat valittiin niiden erilaisuuden ja osaamisen kautta. Kulttuurituotanto on perinteisesti ollut vahva työelämäyhteistyössä ja kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma saavutti syksyllä 2010 Korkeakoulujen arviointiyksikön myöntämän koulutuksen laatuyksikköpalkinnon, johon liittyi vahvasti työelämäosaaminen. Materiaalitekniikan laitoksella on tuotekehitysstudio hanke, jota vetävät materiaalitekniikan ja muotoilun koulutusohjelmat. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua. Otin yhteyttä laitosten koulutusjohtajiin ja kysyin heiltä kiinnostusta osallistua haastatteluun. Sovin haastatteluiden ajankohdat puhelimitse ja sähköpostilla ja lähetin haastattelun teemat haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastattelua.

Yhteistoiminnan toteutusmallit koulutusohjelmittain

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmassa (KNS) noin 70–80 prosenttia opintojaksoista sisältää työelämäkytkentää. Koulutusohjelma on aloittanut toimintansa vuonna 1998 ja jo alusta alkaen yhteistyötä on tehty työelämän kanssa. Tänä päivänä yhteistyö on tiiviimpää ja enemmän hankkeistettua. Koulutusohjelmalla on omia hankkeita, jossa työelämäkumppaneita on toimijoina. KNS on myös kumppanina toisten hankkeissa. Opiskelijaprojektit tehdään lähinnä hankkeille, mutta lisäksi tehdään pieniä yksittäisiä toimeksiantoja. Esimerkkihankkeita olivat Pajalta tutkintoon hanke ja päihdetyöhanke.

Kulttuurituotannon koulutusohjelmassa opetus on työelämälähtöistä koulutusohjelman luonteen vuoksi. Opiskelijan pyrkimys on luoda kattava työelämäverkosto opintojensa aikana. Ensimmäisenä opiskeluvuonna opiskelu on teoriapainotteisempaa, mutta toisena vuonna kaikki opinnot kytkeytyvät työelämään. Opiskelijan työviikko on rakennettu niin, että 2 päivää on lähiopetusta, 1 päivä ohjausklinikkaa ja 2 päivää ohjausklinikkaa. Kulttuurituotannon opiskelijoiden oppimisympäristönä toimii muun muassa Kampusfestarit, johon tehdään kehittämistehtäviä. Yhdessä jaksossa, joka on pituudeltaan 8 viikkoa, voi olla yksi iso toimeksianto, johon voi kytkeytyä jakson kaikki opintojaksot.

Materiaalitekniikassa opiskelijat tekevät projekteja projektiopintoina tuotekehitysstudiohankkeen kautta, mutta hyvin vähän opintojaksojen sisällä. Liiketaloudessa nuorten koulutusohjelmassa (päiväopinnot) opiskelijat suorittavat 3 opintopisteen laajuisen työelämäprojektin, jota ohjaa projektityöntekijä. Aikuisopiskelijoilla (iltaopinnot) on mahdollisuus tehdä kehittämistyö omaan työpaikkaansa. Työelämäyhteistyötä on myös lisätty sisältymään opintojaksoihin ja kaikki markkinointitutkimukset tehdään työelämän toimeksiantoina. Esimerkki projektina mainittiin Portin Ukko Pekka makaran myynninedistämiskampanja, Euroweek kansainvälisen opiskelijakonferenssin suunnittelu ja järjestäminen Mikkeliissä ja Vero Modan muotinäytöksen toteutus. Koulutusohjelman OPS-suunnittelussa hyödynnetään työelämän osaamista. Opiskelijat pyörittävät myös PAVE-osuuskuntaa, joka tekee toimeksiantoja työelämälle.

Koulutusohjelmien vahvuudet

KNS koulutusohjelman vahvuuksia ovat hanketyö ja kokemus työelämäyhteistyöstä. Opettajat ovat tulleet työelämästä ja heillä on vahva käytännön osaaminen sekä hyvät verkostot. Vahvuuksiksi mainittiin muun muassa koulutusohjelman ja opettajien joustavuus, opettajien positiivinen asenne sekä valmius ja uskallus lähteä työelämäyhteistyöhön. Koulutusohjelma haki keväällä 2009 KKA:n laatupalkintoa ja se myönnettiin koulutusohjelmalle syksyllä 2009. Laatupalkinto myönnettiin laadukkaasta työelämäyhteistyöstä.

Kulttuurituotannossa ohjaus on todettu hyväksi ja sitä tukee heidän kehittämänsä opiskelijan osaamispassi, jossa on avattu vuositavoitteet – ja teemat. Osaamispassiin opiskelija kerää myös työelämältä saadun palautteen. Vahvuuksiksi mainitaan myös kumppanuus Mikkelin teatterin kanssa, jossa molemmilla osapuolilla on halu tehdä ja kehittää yhteistyötä. Koulutusohjelmassa opettajien välinen yhteistyö on tiivistä ja työnjako on onnistunut. Koulutusohjelmassa opiskelu on yhteisöllistä, opiskelijat ovat aktiivisia ja kantavat vastuunsa.

Materiaalitekniikan vahvuuksia ovat materiatekninen osaaminen, monipuolisuus ja hyvä suunnittelu. Liiketalous mainitsee vahvuudeksi liiketoimintaosaamisen laaja-alaisuuden. Koulutusohjelma pystyy vastaamaan toimeksiantoihin suhteellisen nopeasti joustavan koulutusrakenteen ansiosta. Liiketalouden laitoksella panostetaan suunnittelutyöhön ja yhteistyö laitoksen sisällä ja toimeksiantajien kanssa toimii.

Koulutusohjelmien haasteet ja kehittämiskohteet

KNS:n kehittämiskohteena oli sen hetkinen opetussuunnitelmatyöskentely ja uusien kumppanuuksien hakeminen. He kartoittivat myös miten yksilöopiskelija voi toteuttaa opintonsa toisin suorittamalla opintoja työelämään.

Kulttuurituotannossa haasteita nähdään jokaisessa toimeksiannossa ja opiskelija-resurssin pienentäminen tekee opettajan työn haasteelliseksi. Kehittämiskohteiksi mainittiin muun muassa kansainvälinen ulottuvuus, jossa kulttuurituotanto on tehnyt yhteistyötä Euroweek opiskelijakonferenssin puitteissa. Haasteena on myös kahdeksan

viikon jaksosysteemi, koska työelämäprojektia on hankala mitoittaa kahdeksan viikon sisälle. Toimijoiden sitouttaminen vaatii opettajan työn muutosta. Opettaja ei enää pidä perinteisiä luentoja vaan hänen näkökulmansa on muuttanut luennoitsijasta ohjaajaksi. Opettajilta vaaditaan myös yhteistyökykyä ja kykyä sitouttaa työelämä mukaan yhteiseen toimintaan. Opettajat joutuvat haastamaan itsensä, heillä tulee olla uskallusta ja heidän on tiedostettava, että epäonnistumisia tulee myös. Haasteena mainittiin myös työelämässä tapahtuvan oppimisen arviointi: millä tavalla arvioidaan ja mitä osa-alueita. Teorian soveltaminen käytäntöön koetaan haasteena, koska voi käydä niin, että opiskelija tekee projektin miettimättä ollenkaan teoriaa ja ei välttämättä opi uutta.

Materiaalitekniikassa projektien sisältöön tulisi panostaa. Tuotekehitysstudiohankkeessa projektit ovat usein liian muotoilupainotteisia ja projekteja voisi kehittää enemmän materiaalitekniikan suuntaan lisäämällä yhteistyötä koulutusohjelmien välillä. Projektin läpivieminen viivästyy usein ehkä siitä syystä, että opiskelijoiden projektien toteutusta ei seurata tarpeeksi. Tuotekehitysprosessimalli tulisi siirtää käytäntöön ja luoda toimintamalli.

Liiketalouden kehittämiskohteita on työelämäyhteyksien saaminen olennaiseksi osaksi jokaista opintojaksoa ja opintojen kytkeminen hanketoimintaan. Aikuisopiskelijoiden kohdalla haasteeksi koetaan aikaisemman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Laitos aikoo kehittää myös työelämäpalautteen keräämistä.

Sopimukset ja palaute

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmalla on kumppanuussopimus valtion koulukodin kasvuyhteisöjen kanssa; joka toimii Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) alaisuudessa. Sopimus sisältää muun muassa työharjoittelupaikkoja, täydennyskoulutusta ja työelämän asiantuntijoiden vierailuja opetuksessa. Koulutusohjelma hakee lisää kumppanuuksia. Pienemmistä toimeksiannoista tehdään suullinen sopimus ja kaikissa projekteissa toimeksiantaja tai hanke vastaa syntyvistä kuluista. Systemaattinen työelämän palautejärjestelmä puuttuu, koska sen rakentaminen on ollut vaikeaa toimeksiantojen erilaisuuden vuoksi. Toimeksiantajien, opiskelijoiden,

hankehenkilöstön ja opettajien kesken käydään purkukeskustelu, jonka asiat kirjataan. Lisäksi opettajat käyvät keskustelun työelämän kanssa.

Kulttuurituotannolla on yksi strateginen kumppanuus Mikkelin teatterin kanssa. Ideana on päästä kumppanin kanssa kehittämistasolle. Kumppanuussopimus sisältää hankesuunnittelua, asiantuntijavaihtoa, koulutustuotteita, artikkeleita, yhteistä näkyvyyttä ja yhteisiä tuotteita. Projekteista tehdään tuotantokohtaiset sopimukset, joista selviää kuka tekee, mitä tekee ja toimeksiantajan taloudellinen vastuu. Kulttuurituotannossa työelämän palaute kerätään opiskelijan osaamispassiin ja tavoite on, että työelämän edustaja osallistuu yhteen ohjausklinikkatapaamiseen, jossa opiskelija saa suusanallisen palautteen. Projektin päätteeksi opiskelija ja opettaja käyvät arviointikeskustelun.

Materiaalitekniikan koulutusohjelmassa projekteista tehdään kirjalliset sopimukset ja yritykset ovat taloudellisessa vastuussa. He myös maksavat projekteista. Maksut koostuvat pääasiassa laitteiston kuluista ja materiaaleista. Opiskelijalle ei makseta palkkaa, koska hän saa opintopisteitä. Toimeksiantaja osallistuu arviointiin ja vastuuopettaja keskustelee toimeksiantajan kanssa. Projekteista kerätään kirjallinen palaute lopuksi.

Liiketaloudessa isot puitesopimukset on tehty kahden eteläsavolaisen organisaation kanssa. Sopimuksissa on sovittu isoista raameista ja pieniä yksityiskohtia ei ole mainittu. Koulutusohjelma on pohtinut mahdollisia kumppaniyrityksiä aloittaville opiskelijaryhmille, joihin opiskelijat voisivat tehdä erilaisia töitä ja tutustua niiden organisaatiokulttuuriin. Pienistä toimeksiannoista ei ole katsottu tarkoituksen mukaiseksi solmia yksityiskohtaisia sopimuksia, eikä rakentaa projektiin rahoitusta, vaan toimeksiantaja vastaa projektista aiheutuneista kustannuksista. Palautetta ei ole kerätty toimeksiantajilta koulun puolesta, mutta opiskelijat kysyvät sen itse ja kirjoittavat sen raporttiin.

Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustuloksista selvisi, että jokaisella haastatellulla koulutusohjelmalla on työelämäyhteistyötä projektiopintoina ja kolmella koulutusohjelmalla opintojaksojen sisällä. Kulttuurituotannossa sekä nuorisotyön ja kansalaistoiminnan koulutusohjelmissa työelämäyhteistyötä oli hyvin paljon ja koulutusohjelmilla on hankkeita, joihin tehdään

erilaisia projekteja. Työelämäyhteistyötä hoitavat pääasiassa opettajat, ja lisäksi koulutuksen laitoksilla on myös projektityöntekijöitä, jotka hoitavat pääasiassa projektioitoja. Kulttuurituotannon ja kansalaistoiminnan ja nuorisotyön vahvuuksia olivat mm. joustavuus, opettajien positiivinen ja rohkea asenne, hyvät yhteistyöverkostot ja yhteisöllisyys. Materiaalitekniikka ja liiketalous painottivat omaa ammatillista osaamista, hyvää suunnittelua ja joustavaa koulutusrakennetta. Kansalaistoiminta ja nuorisotyön kehittämiskohteita oli muun muassa kumppanuuksien hakeminen ja opetus- ja suunnitelmatyöskentely. Kulttuurituotanto panostaa kansainväliseen ulottuvuuteen ja painottaa verkostojen tärkeyttä. Materiaalitekniikassa haetaan opiskelijoille enemmän aitoja projekteja. Projektien läpivieminen ja tuotekehitysprosessimallin siirtäminen käytäntöön on haastavaa. Liiketalous haluaa kehittää koulutusohjelmaa niin, että työelämäyhteydet saadaan olennaiseksi osaksi jokaista opintojaksoa. Opintojen kytkeminen hanketoimintaan ja palautejärjestelmän luominen ovat myös kehittämiskohteena.

Kulttuurituotannolla ja liiketaloudella on tehty suuret kumppanuussopimukset kirjallisesti. Pienempiin sopimuksiin tehdään joko kirjallinen tai suullinen sopimus. Projekteissa yhtenäinen käytäntö on, että toimeksiantaja maksaa projektista aiheutuvat kulut ja opiskelija saa palkaksi opintopisteitä. Kulttuurituotannolla ja materiaalitekniikalla oli palautejärjestelmä, jossa opiskelija saa kirjallisen palautteen toimeksiantajalta sekä projektin päätyttyä mahdollisesti käydään myös suullinen palautekeskustelu. Liiketalous ja kansalaistoiminta ja nuorisotyö ovat kehittämässä omaa palautejärjestelmää.

6 KUMMIYRITYSTUTKIMUKSET

Tässä luvussa esittelen viiden eri tutkimuksen tulokset sekä havaintoja eri kokouksista liiketalouden laitoksella ja laitoksen ja kummiyritysten välisistä kokouksista. Aineistonkeruutapoina on ollut teemahaastattelu, jonka avulla keräsin tietoa liiketalouden laitoksen henkilökunnalta, opettajilta ja kummiyrityksen yhteyshenkilöltä. Lomakekyselyllä keräsin tietoa kummiluokkien opiskelijoilta ja kummiyritysten yhteyshenkilöltä.

6.1 Opiskelijoiden näkemys kummiyritystoiminnasta

Tämän tutkimuksen tavoite on saada tietoa opiskelijoiden kokemuksista, motivaatiosta ja toimintatavoista kummiyritystoiminnassa. Pohjatiedoksi tälle tutkimukselle olen perehtynyt Vesalaisen ja Håkanssonin kumppanuusteorioihin sekä projektioppimisen teorioihin, joiden pohjalta tarkastelen liiketalouden kehittämää kummiyritystoimintaa. Tutkimuksessa perehdyin opiskelijoiden sosiaalisiin sidoksiin toimijoiden välillä ja keskityin opiskelijoiden oppimiseen, vuorovaikutukseen kummiyrityksen ja opettajien kanssa, toimeksiantojen mielekkyyteen ja vaativuustasoon sekä näkemykseen kummiyritystoiminnasta kokonaisuutena.

6.1.1 Tutkimuksen toteutus

Jokainen perusjoukon eli populaation jäsen tulkitaan, jos perusjoukko on pieni. Tällaista tutkimusta kutsutaan *kokonaistutkimukseksi*. (Heikkilä 2008, 33) Kyselyn *kohderyhmänä* olivat syksyllä 2010 aloittaneet liiketalouden opiskelijat, jotka muodostivat ensimmäiset kummiluokat. Opiskelijat opiskelivat suomenkielisessä liiketalouden koulutusohjelmassa Mikkeliissä kahdessa eri suuntautumisryhmässä: taloushallinnossa ja markkinoinnissa. Läsnaolevia opiskelijoita oli yhteensä 53, joista 24 suuntautui opinnoissaan markkinointiin ja 28 opiskelijaa taloushallintoon. Koska perusjoukko oli suhteellisen pieni, kysely lähetettiin kaikille läsnä oleville opiskelijoille. Opiskelijoiden yhteystiedot sain Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijarekisteristä.

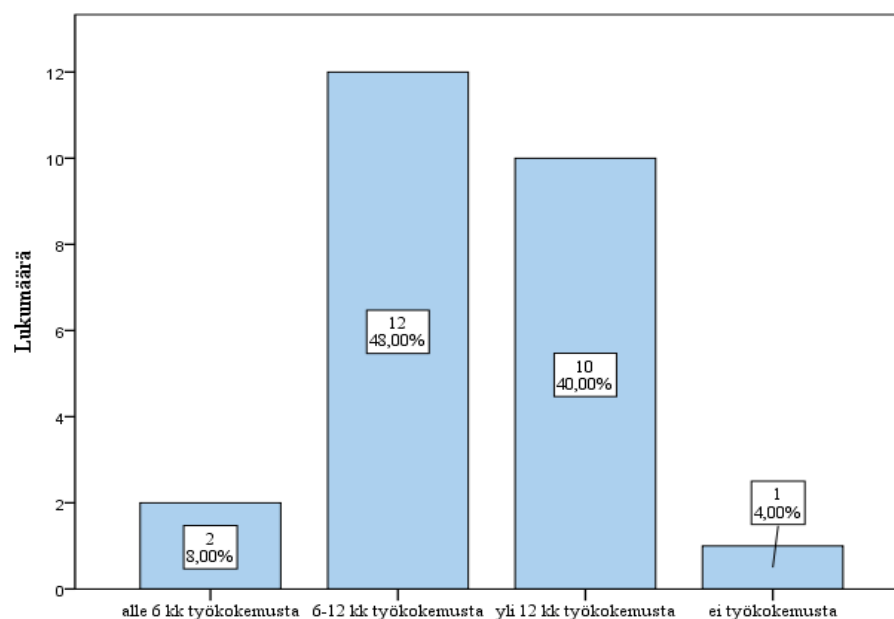
Kyselyn *saatekirje ja kyselylomake* on esitelty liitteissä 1 ja 2. Kyselylomake muotoiltiin niin, että opiskelijat pystyvät vastaamaan siihen sujuvasti. Osa kysymyksistä asetettiin pakollisiksi, kuten esimerkiksi vastaajan taustatiedot. Kyselylomake syötettiin Webropol-ohjelmaan, josta kysely lähetettiin vastaajien sähköpostiin linkkinä. Kysely asetettiin niin, että jokainen vastaaja pystyi vastaamaan siihen vain kerran ja se lähetettiin opiskelijoiden MAMKin omaan sähköpostiin. Sähköpostissa oli *saatekirje*, jossa kerrottiin kyselyn tausta ja ohjeita vastaamiseen. Kysely lähetettiin kaikille 53 opiskelijalle 25.3.2012. Aluksi kyselyyn vastasi 18 vastaajaa, jonka jälkeen lähetin muistutuksen niille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Muistutuksen jälkeen vastaajien määrä oli 21. Keskiviikkona 11.4. lähetin viimeisen muistutuksen niille, jotka eivät olleet reagoineet kahteen ensimmäiseen viestiin. 13.4. mennessä vastaajia oli

yhteensä 25, jonka jälkeen suljin kyselyn. Kyselyyn vastasi 47 prosenttia opiskelijoista.

6.1.2 Tutkimuksen tulokset

Vastaajien profiili

Kyselyyn vastasi yhteensä 25 opiskelijaa, joissa 19 vastaajista oli naisia ja 6 vastaajaa oli miehiä (liite 3, taulukko 1). Noin puolet eli 13 opiskelijaa olivat markkinoinnin ryhmästä ja noin vajaa puolet eli 12 opiskelijaa oli taloushallinnon ryhmästä (liite 3, taulukko 2). Kahdella vastaajista oli alle kuusi kuukautta työkokemusta (liite 3, taulukko 3). Kuvio 8 havainnollistaa, että 12 vastaajista oli työkokemusta 6-12 kuukautta ja 10 vastaajalla työkokemusta oli yli 12 kuukautta. Vain yhdellä vastaajalla ei ollut lainkaan työkokemusta.

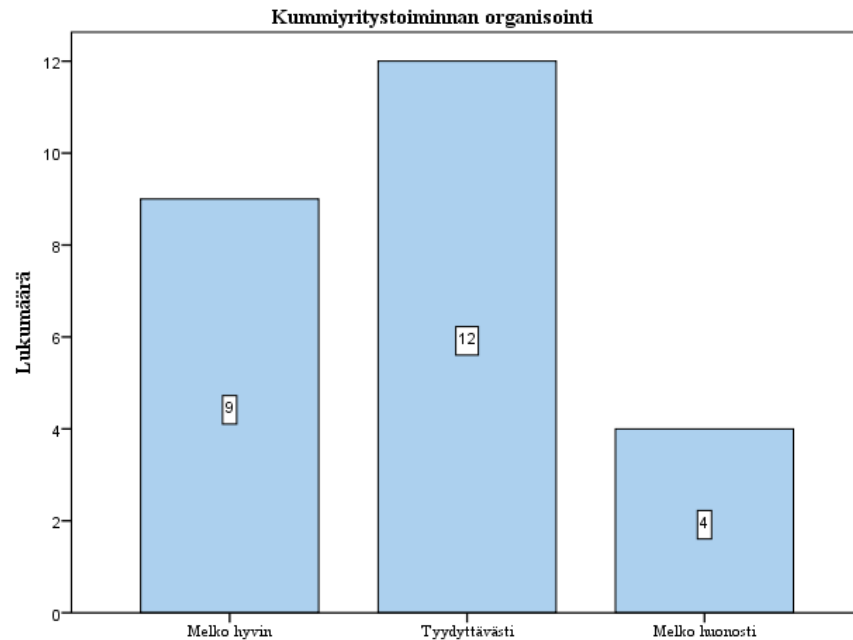


KUVIO 8. Vastaajien työkokemus

Toiminnan organisointi

Suurimman osan vastaajien (12) mielestä kummiyritystoiminta on organisoitu tyydyttävästi (kuvio 9). Yhdeksän vastaajan mukaan toiminta on organisoitu melko hyvin ja neljän mukaan melko huonosti (Liite 3, taulukko 4). Yhden vastaajan mukaan yrityksissä ei ole oikeasti panostettu kummiyritystoimintaan. Muutaman vastaajan mukaan

yhteistyö on ollut vähäistä ja yhteydenpito luokkiin on ollut melko vajavaista ja yhteyttä on pidetty ainoastaan silloin kun yritykset ovat tarvinneet jotakin. Yhden vastaajan mukaan työpaikkaa hakiessa kummiluokalla opiskelulla ei ole ollut painoarvoa.



KUVIO 9. Kummiyritystoiminnan organisointi

Opiskelijoista 7 tietää erittäin hyvin mitä kummiyritystoiminta tarkoittaa (liite 3, taulukko 5). Vastaajista 12 tietää melko hyvin ja vain 6 vastaajaa tietää tyydyttävästi. Yksikään vastaajista ei vastannut melko huonosti tai erittäin huonosti. Avoimien vastauksien mukaan opiskelijoille on kerrottu, useaan otteeseen, minkälaisia mahdollisuuksia kummiyritystoiminnassa on. Yhden vastaajan käsitys on, että kummiyritysten kanssa tehtävä yhteistyö voi auttaa opiskelijoita pääsemään helpommin työpaikkoihin kiinni ja suorittaa työharjoitteluja. Opiskelijalla ei kuitenkaan ole kokemusta siitä, että kummiluokkien työpanosta olisi tarvittu muulla tavalla kuin hakemalla töitä yrityksen normaalissa työnhakuprosessissa. Yhden vastaajan mukaan kummiyritykset eivät ole kertoneet tarkalleen mitä haluavat kummiluokkien opiskelijoilta ja mitä pystyvät tarjoamaan opiskelijoille.

Yhteydenpito

Opiskelijat ovat yhteydessä kummiyrityksiin pääasiassa vierailemalla yrityksen tiloissa (21), kummiyrityksen edustaja on vieraillut luokassa (17), pienryhmätapaamisissa yrityksen tiloissa (10) ja koulun tiloissa (10) (liite 3, taulukko 6). Opiskelijat ovat olleet yhteydessä yrityksiin myös sähköpostilla (6) ja puhelimella (2). Sosiaalista mediaa ei ole käytetty yhteydenpitomuotona. Opiskelijat ovat saaneet tietää kummiyritystoiminnasta pääasiassa ammatillisen kasvun tunneilla (19), opintojakson opettajalta (13), opiskelijavastaavalta aloitusviikon aikana (10) ja sähköpostitiedotteella (10) (liite 3, taulukko 7). Viisi opiskelijaa kertoo saaneensa tietoa toiminnasta opiskelijaryhmän Moodle-alustalla ja kuulleen toiminnasta luokkakavereilta. Suurimman osan (19) mukaan projektitoimeksiannoista tulisi tiedottaa tunneilla koko ryhmälle (taulukko 8). Kolmentoista vastaajan mukaan yrityksen toimeksiantajan tulee tavata opiskelijaryhmä ja kahdeksan vastaajan mukaan toimeksiannoista tulee tiedottaa sähköpostilla (taulukko 9). Neljän vastaajan mukaan tietoa tulisi jakaa Moodlessa ja myös neljän opiskelijan mielestä opiskelijat voisivat tutustua toimeksiantoon yrityksen tiloissa. Yksikään vastaajista ei haluaisi saada tietoa sosiaalisen median kautta.

Vuorovaikutus

Vastaajien mukaan opiskelijat ovat vuorovaikutuksessa yrityksiin muutamia kertoja vuoden aikana (18) tai harvemmin (7) (liite 3, taulukko 10). Kahden vastaajan mielestä yhteydenpito oli erittäin helppoa ja opiskelijat saivat vastauksen kysymyksiin. Toimeksiantaja oli hyvin helppo tavoittaa. Suurin osa vastaajista (11) on sitä mieltä, että yhteydenpito yritysten edustajien kanssa oli melko helppoa ja opiskelijat saivat vastauksen melkein kaikkiin kysymyksiin (liite 3, taulukko 11). Toimeksiantajia oli melko helppo tavoittaa. Kahdeksan vastaajan mielestä yhteydenpito oli haastavaa ja oli vaikeaa saada vastauksia askarruttaviin kysymyksiin. Toimeksiantajaa oli vaikea tavoittaa. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että yhteydenpito opiskelijoiden ja kummiyrityksen välillä ei onnistunut lainkaan.

Teorian ja käytännön vastaavuus

Kysyttäessä miten opintojaksoilla annettu opetus vastasi opintojaksoilla tehtyjä toimeksiantoja vastaajien mielipiteissä oli havaittavissa eroja (liite 3, taulukko 12). Kuiden vastaajan mukaan teoriasta oli paljon hyötyä toimeksiannon toteutuksessa. Myös 6 vastaajan mukaan teoria ei vastannut täysin toimeksiannon toteutuksessa. Kahdeksan vastaajan mukaan teoriasta oli vain vähän hyötyä ja yhden vastaajan mukaan teoriasta ei ollut lainkaan hyötyä. Opiskelijoiden perusteluiden mukaan toimeksiantoja on ollut yksi tai ei ollenkaan.

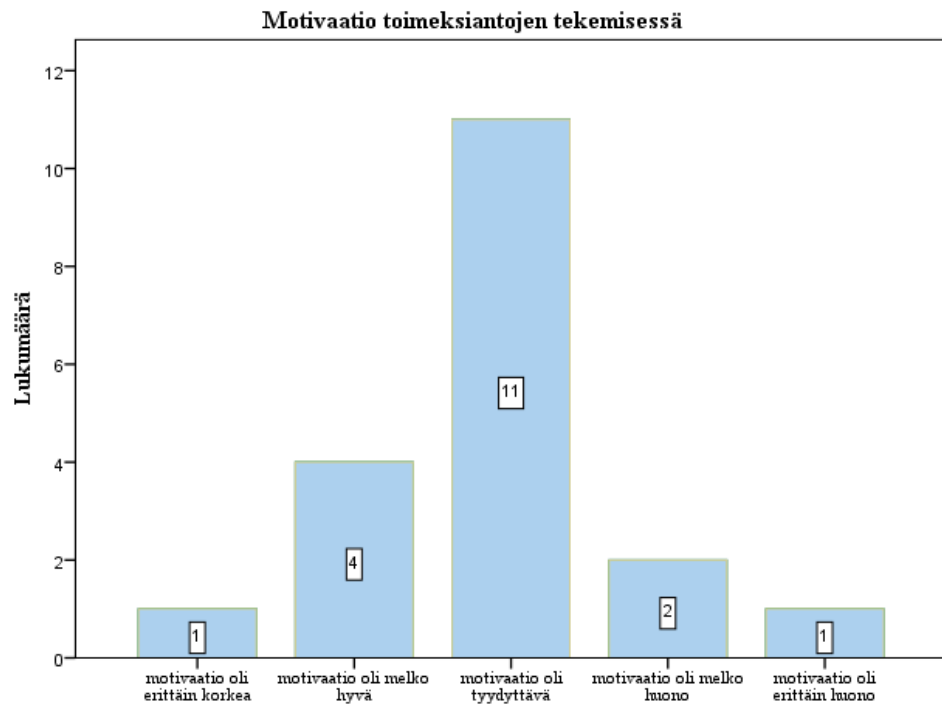
Toimeksiannot

Kysyttäessä millä tavalla kummiyritykset onnistuivat toimeksiantojen aiheiden valinnassa osa opiskelijoista vastasi, että opiskelijoiden tekemä tehtävä oli liian vaikea, koska tehtävässä tarvittiin teknistä osaamista, jota opiskelijoilla ei juuri ollut. Heidän mukaansa toimeksianto oli epäselvä ja oli vaikeaa työstää liian vaikeaa aihetta. Kahden opiskelijan mukaan toimeksiannot olivat liian vaativia ja seitsemäntoista vastaajan mukaan toimeksiannot olivat sopivan vaativia (liite 3, taulukko 13). Opiskelijat käyttivät toimeksiantojen tekemiseen melko paljon työaika (9), melko vähän työaika (7) ja hyvin vähän työaika (4) (taulukko 14).

Motivaatio

Yksi opiskelija vastasi, että hänen motivaationsa toimeksiantojen tekemiseen oli korkea (kuvio 10). Neljän opiskelijan motivaatio oli hyvä ja 11 opiskelijan motivaatio oli tyydyttävä. Kahden opiskelijan motivaatio oli heikko ja yhden erittäin huono (Liite 3, taulukko 15). Opiskelijoiden mukaan toimeksiannon tekemistä edisti oma työntekomoraali, opintojakson arvosana ja yhteiset ryhmätunnit. Yhden vastaajan mukaan motivaatiota parantavat selvemmat ohjeet toimeksiannosta, yrityksen kiinnostus opiskelijoita ja opiskelijoiden tuottamia projekteja kohtaan. Opiskelijoiden mukaan toimeksiannon tekemistä vaikeutti mm. liian suuri ryhmäkoko, vaikea aihe, epäselvät ohjeet, tapaamisten peruuntumiset ja koko toimeksiantoa toteuttavan ryhmän tapaamiset. Vertaillen naisten ja miesten välisiä eroja motivaatiossa huomataan hajontaa (liite 3, taulukko 17). Naisista 6 (42 %) käytti melko paljon työaika, kun taas miehistä 3 (50

%) käyttivät melko paljon työaika. Huomattiin myös, ettei naisten ja miesten ajankäytönvälillä ollut suurta eroa, koska naisista kuusi käytti työaika vähän ja miehistä yksi käytti melko vähän.



KUVIO 10. Motivaatio toimeksiantojen tekemiseen

Opettajan rooli

Opettajan rooli toimeksiantojen toteutuksessa koetaan melko tärkeäksi (liite 3, taulukko 15). Opettajan rooli toimeksiannon esittämisessä koetaan melko tärkeäksi (13) tai jopa hyvin tärkeäksi (5). Opettajalla on myös tärkeä rooli toimeksiantoon perehdyttämisessä. Vastaajista 14 kokee opettajan roolin melko tärkeäksi ja 5 vastaajista kokee sen erittäin tärkeäksi. Projektin tai oppimistehtävän ohjaamisessa opettajalla on melko tärkeä rooli 15 vastaajan mukaan. Opettajan perehtyneisyys toimeksiantoon jakaa vastaajien mielipiteitä. Kuuden vastaajan mukaan opettajan perehtyneisyydellä on melko vähän merkitystä. Yksitoista vastaajaa ilmoittaa, että opettajan perehtyneisyys on melko tärkeää. Neljän vastaajan mukaan opettajan perehtyneisyys toimeksiantoa kohtaan on erittäin tärkeää. Vastaajien mukaan opettajan kiinnostus toimeksiantoa kohtaan on suurin piirtein yhtä tärkeää kuin perehtyneisyys toimeksiantoa kohtaan.

Arviointi

Vastanneista osan mukaan toimeksiantajan rooli arvosanan antamisessa koetaan eri tavoin (liite 3, taulukko 16). Neljä opiskelijan mukaan toimeksiantajan tulee osallistua arvosanan antoon, 10 opiskelijaa melko samaa mieltä, kun taas 9 opiskelijan mukaan jokseenkin eri mieltä. Kaksi opiskelijaa ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. Neljäntoista vastaajaa on sitä mieltä, että opettaja pystyy arvioimaan opintojaksolla tehdyn projektin. Kysyttäessä tulisiko kaikkien ryhmän jäsenten saada sama arvosana, huomataan vastaajien mielipiteissä eroavaisuuksia. Kuusi opiskelijaa on täysin eri mieltä ja 4 jokseenkin eri mieltä, että koko ryhmälle tulisi sama arvosana. Yksitoista vastaajaa on melko samaa mieltä ja 4 opiskelijaa on täysin samaa mieltä. Vastaukset hajaantuvat myös kysyttäessä mielipidettä hyväksytty / hylätty arvostelusta työelämän opintojaksoissa. Suurin osa vastaajista on jokseenkin eri mieltä (10) tai melko samaa mieltä (11). Projektiopinnoissa käytettävä arviointilomake koetaan melko hyväksi käytännöksi (12).

Kummiyritystoiminnan kehittäminen

Opiskelijoiden mukaan parasta kummiyritysyhteistyössä ovat olleet tutustumiskäynnit kummiyritysten luokse, asiantuntijaluennot, projektien toimeksiannot, oikeiden toimeksiantojen toteuttaminen ja mahdollisuus saada harjoittelupaikka tai opinnäytetyöaihe. Opiskelijat harmittelevat, että toimintaa on ollut liian vähän.

Opiskelijoiden mukaan kummiyritystoiminnassa pitää olla enemmän toimintaa ja toimeksiantoja opiskelijoille. Koko ryhmälle suunnattujen toimeksiantojen tulee olla tarpeeksi monipuolisia, jotta tehtävä voidaan pilkkoa eri osiin pienemmille opiskelijaryhmille, jotta jokaiselle tulee varmasti jotakin tehtävää. Opiskelijat toivovat kummiyrityksiltä enemmän yhteydenpitoa ja kiinnostusta kummiluokkia kohtaan. Toimeksiantoihin toivotaan parempia ohjeistuksia ja pieni pörkkana toimeksiannon tekemiseen voisi motivoida opiskelijoita paremmin. Myös viestintään tulisi panostaa. Kolmannelle lukuvuodelle toivotaan opinnäytetyö aiheita, harjoittelupaikkoja ja toimeksiantoja opintojaksoille. Yhden vastaajan mukaan toimintaan pitäisi panostaa erityisesti ensimmäisenä opiskeluvuotena, mutta kolmannen vuoden opiskelijoiden kanssa toimintaa voisi olla vähemmän.

Opiskelijat haluaisivat tehdä yhteistyötä sellaisten kumppaneiden kanssa, joilla on antaa tehtäviä ja toimeksiantoja, joissa voi soveltaa oppimiaan asioita. Yksi opiskelija ehdotti kasvuyrityksiä, joilla on tarvetta kehittämiseen ja johon opiskelijat voivat osallistua projektien ja opinnäytetöiden kautta. Osa opiskelijoista ehdottaa yrityksiä, jotka ovat oikeasti aktiivisia.

Vertailut ja riippuvuudet

Vertailtaessa eri ryhmien motivaatiota toimeksiantojen tekemiseen, huomataan, että markkinoinnin ryhmän motivaatio hajaantuu erittäin huonon ja erittäin korkean motivaation välillä (liite 3, taulukko 17). Markkinointiryhmässä yhdellä oli erittäin korkea motivaatio, kahdella melko korkea motivaatio ja suurimmalla osan vastaajista (6) mukaan motivaatio oli tyydyttävä. Lopuilla vastaajista (3) motivaatio on melko tai erittäin huono. Taloushallinnon opiskelijoiden motivaatio oli pääasiassa tyydyttävä (5) tai melko hyvä.

6.2 Kummiyritystoiminta opettajien näkökulmasta

Haastattelin kahta liiketalouden opettajaa, jotka ovat olleet mukana kummiyritystoiminnassa syksystä 2010 lähtien. Opettajien rooli kummiyritystoiminnassa on toiminnan konkreettinen toteuttaminen opintojaksojen yhteydessä. Haastateltavien opettajien kohdalla toimintamuotoja ovat olleet asiantuntijaluennot, yritysvierailut ja projektitoimeksiantojen ohjaus opintojaksoilla.

6.2.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on ydinasia ja tärkeä vaihe, koska vastaukset tutkimusongelmiin selviävät analyysivaiheessa. Aineiston järjestämisen ensimmäisenä vaiheena on *tietojen tarkistus*. Aineistosta tarkastetaan sisältyykö siihen selviä virheitä ja puuttuuko siitä tietoja. Toinen analyysin vaihe on *tietojen täydentäminen*, kuten esimerkiksi kyselylomakkeiden karhuaminen tai uusi yhteydenotto haastateltavaan. Kolmannessa vaiheessa *aineisto järjestellään* tiedon

tallentamista ja analyysijä vasten. Tallennettu laadullinen aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanatarkasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 221-222)

Haastateltavaksi valitsin henkilöt, jotka ovat olleet mukana kummiyritystoiminnassa sen alkamisesta saakka. Haastattelut toteutettiin maalikuussa 2012 Mikkelin ammattikorkeakoulun tiloissa. Opettajien haastattelut olivat puolistrukturoituja lomakehaastatteluja, joihin oli määritelty neljä eri teemaa, joiden alle määrittelin kysymyksiä. Tavoitteenani oli haastatella opettajia yhdessä ryhmähaastatteluna, mutta aikataulullisista syistä haastattelin heidät eri aikaan. Haastattelutilanteessa pyysin lupaa nauhoittaa keskustelut ja sen lisäksi tein omia muistiinpanoja. Heti haastattelun jälkeen purin haastattelunauhut ja litteroin vastaukset erillisiin dokumentteihin. Haastattelut mukailivat pääsääntöisesti haastattelulomakkeen teemoja ja kysymyksiä, joten vastausten yhdistäminen yhdeksi dokumentiksi oli suhteellisen helppoa. Käsittelin vastaukset ja muokkasin tekstin sujuvaan muotoon. Lukuun 6.5 olen koonnut yhteenvedon tutkimustuloksista.

Aineiston analyysissa luokitellaan ja lajitellaan aineisto etsimällä yhteyksiä ja eroja (Koskinen ym, 2005, 39) Analyysin perustana on aineiston kuvaileminen, joka merkitsee sitä, että henkilöt, tapahtumat tai kohteiden ominaisuudet tai piirteet kartoitetaan. Tutkija pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Laadulliset tutkimukset ovat usein liian laajoja, koska tutkija saattaa kertoa liian yksityiskohtaisia asioita. Tutkimuksen kuvausta ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja sen mukaan tulisi harkita mitä kuvataan ja miten yksityiskohtaisesti. Tutkija usein käsittelee kaikkia yksityiskohtia merkitykseltään samantasoisina ilmiöinä varmentaakseen tutkimuksen objektiivisuuden. Kuvausta tehdessä on tärkeää, että ilmiö sijoitetaan siihen aikaan, paikkaan ja kulttuuriin, johon se kuuluu. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 145-146)

Analyysin olennainen osa on luokittelu, joka luo pohjan haastatteluaineiston tulkinnalle ja yksinkertaistaa ja tiivistää tuloksia. Luokat voivat olla käsitteellisiksi osioiksi, jonka avulla nostetaan tutkimuksen tärkeät ja keskeisimmät piirteet. Luokkien tulee olla perusteltuja empiirisesti että käsitteellisesti, jolloin niiden pitää olla sopusoinnussa aineiston ja teorian kanssa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 147)

Tässä tutkimuksessa olin määritellyt teemat etukäteen, jotka lähetin haastateltaville muutama päivä ennen haastattelua (liite 1). Tein itselleni tarkempia kysymyksiä, jotka helpottivat haastattelutilannetta. Pyysin haastateltavilta lupaa nauhoittamiseen, jossa käytin omaa puhelintani. Tallensin nauhoitukset muistikortille, jonka avulla tallensin äänitteet tietokoneelle. Nauhoitteiden tallentaminen koneelle helpotti litteroimisvaihetta, koska siinä pystyy palaamaan helposti muutamia sekunteja takaisin päin ja soittimien käyttäminen on todella helppoa.

6.2.2 Tutkimuksen tulokset

Toinen haastateltavista oli toteuttanut kaksi toimeksiantoprojektia opiskelijaryhmien kanssa ja hänen yhdellä opintojaksolla oli myös toteutettu asiantuntijaluento. Toisen haastateltavan opintojaksoilla oli käynyt muutamia asiantuntijoita luennoimassa ja hän oli myös vienyt opiskelijaryhmiä tutustumaan kummiyrityksiin. Hän on myös osittain ohjannut opiskelijoiden tekemiä työelämäprojekteja, joiden toimeksiantajana on ollut kummiyritys.

Rakenteelliset linkit organisaatioiden välillä

Toiminnan organisointi ja yhteydenpito

Kummiyritystoimintaa organisoii yksi nimetty yhdyshenkilö laitoksella. Tämä kummiyritystoiminnan koordinaattori on keskitetysti yhteydessä kummiyrityksiin. Hän kerää ja välittää kummiyrityksistä nousseet projektiaiheet, yritysvierailu- ja luennoitsijamahdollisuudet. Toiminnan koordinaattori on myös mukana uusien kummiyritysten valinnassa. Siinä vaiheessa kun alkaa olla selvää mitä toimintaa kummiyrityksen kanssa tehdään opintojaksolla, opettaja ottaa itse yhteyttä kummiyrityksen edustajaan. Kummiyrityksen yhteyshenkilön kanssa sovitaan tarkemmin miten ja missä vaiheessa toimintaa toteutetaan.

On erittäin oleellista, että toiminnassa on yhdyshenkilö, joka kerää projektiaiheita ettei toiminta ole yksittäisen opettajan mielenkiinnon ja jaksamisen varassa. Yhteyshenkilöllä on keskitetysti tietoa esimerkiksi yhteishenkilöiden yhteystiedoista ja häneltä saa tietoa kampanjoista ja tehtävistä, joita kummiyritykset ovat antaneet liiketalouden

opiskelijoiden tehtäväksi. Toiminnan koordinointi helpottaa opettajien työtä ja toiminta levittyy paremmin koko laitokselle.

Yhteyttä kummiyrityksiin pidetään tilanteen ja tarpeen mukaan. Yleensä toiminnan koordinaattori on ensin yhteydessä kummiyrityksiin, jonka jälkeen hän ottaa yhteyttä niihin opettajiin, joiden opettamilla opintojaksoilla toimeksiantoja voi toteuttaa. Opettaja on vastuussa projektista ja yhteydenpidosta kummiyritysten edustajien kanssa. Hän on myös yhteydessä opiskelijoihin. Opintojaksoihin liitettyissä projekteissa opettajalla ja kummiyrityksen edustajalla on ollut henkilökohtainen tapaaminen ennen tiedottamista toimeksiannosta opiskelijoille.

Yhteyttä pidetään soittamalla, sähköpostilla ja tapaamisissa. Opettaja saattaa tavata kummiyritysten edustajia erilaisissa tilanteissa ja tilaisuuksissa, jolloin saatetaan keskustella yhteistyöstä. Liiketalouden laitoksella on järjestetty sidosryhmätilaisuus, jossa opettajat tapasivat kummiyritysten edustajia. Opiskelijoille toiminnasta tiedottaa opettaja, jonka opintojaksoon toimeksianto on liitetty. Tiedotus tapahtuu luokassa koko ryhmälle. Jos toimeksianto on projekti, jota koko opintojakson ryhmä työittää, saattaa tiedotustilaisuudessa olla mukana myös toimeksiantajan edustaja, jolloin opiskelijoilla ja opettajalla on mahdollisuus kysyä kysymyksiä yksityiskohdista.

Tiedotus ja tiedonkulku liiketalouden laitoksella

Liiketalouden laitoksella kummiyritystoiminnasta on tiedotettu kuukausipalaverissa, laitoksen johtotiimin muistion välityksellä, kummiyritysten kanssa pidetyssä yhteisessä palaverissa, sähköpostin välityksellä ja henkilökohtaisesti keskustellen. Tiedonkulku kummiyritysten kanssa on pääasiassa sujunut hyvin. Toinen haastateltavista kertoi, että tiedonkulussa on joskus ollut puutteita.

”Kerran tunnille piti tulla vieraileva luennoitsija, mutta hän ei tullutkaan yrityksen sisäisen tiedotuskatkoksen vuoksi. Tiedonkulkuun pitää kiinnittää huomiota. Esimerkiksi opettajan pitäisi selvittää ja tarkistaa yrityksen yhteishenkilöltä, että kenen kanssa asiasta pitää vielä sopia yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi jos opintojaksolle on tulossa vieraileva luennoitsija, niin junaileeko yrityksen yhteishenkilö luennoitsija tunnille vai pitääkö opettajan olla suoraan yhteydessä luennoitsijaan.”

Muuten tiedonkulku on ollut sujuvaa ja sovituista yritysvierailuista, luentoajoista, toimeksiantojen tiedotus- ja purkutilaisuuksista on pidetty kiinni.

Johtaminen kummiyritystoiminnassa

Aiempi johto on ollut tiiviisti mukana toiminnan käynnistämisessä ja eteenpäin viemisessä. Johto on alusta asti ollut vahvasti mukana työelämäyhteistyön ja kummiyritysyhteistyön kehittämisessä. Kysyttäessä miten kummiyritystoimintaa johdetaan, toinen opettajista kertoi, että toiminnan vastuukysymyksessä on kaksi osapuolta. Kummiyritysyhteistyössä vastuu toiminnasta ja sen kehittämisestä on molemminpuolista, sillä liiketalouden laitos ei voi pakottaa kummiyrityksiä antamaan toimeksiantoja tai tekemään vierailuja. Laitos ei voi johtaa yritystä ja päättää mitä asioita toiminnassa tehdään.

Toinen haastateltavista on käsittänyt, että toiminta on enemmän liiketalouden laitoksen intressissä. Toiminnassa on mukana laitoksen koordinaattori ja sen lisäksi on muita toimijoita, kuten laitoksen johtaja. Joissakin yrityksissä on aktiivisia yhteyshenkilöitä, jotka osallistuvat toimintaan aktiivisemmin ja jotkut yritykset vaikuttavat olevan passiivisempia.

Vastuu kummiyritystoiminnasta

Kummiyritystoiminnassa on monenlaista vastuuta. Liiketalouden laitoksella johto on vastuussa toiminnasta, sillä kummiyritystoiminta on koko laitoksen toimintaa. Operaatiivinen vastuu on henkilöllä, joka koordinoi toimintaa laitoksella, mutta viime kädessä vastuu on johdolla. Kun konkreettinen projekti sovitaan, niin vastuu siirtyy yksittäisistä toimeksiannoista opettajille. Opiskelijoilla on vastuu toteuttaa oma osuutensa projektissa; nähdä sen eteen sen verran vaivaa kuin tarvitaan, jotta lopputulos olisi kohtuullinen. Kysyttäessä varmistaako opettaja työelämäprojektien lopputuotoksen laadun, toinen vastaajista oli sitä mieltä, että se riippuu opettajan aktiivisuudesta. Opettajan mielestä on mielekkäämpää, että opiskelijat ovat esitelleet tuotoksen ensin opettajalle ja sen jälkeen yleensä toimeksiantajalle.

Johtamisen merkitys kummiyritysyhteistyössä

Toiminnan koordinointi koetaan tärkeäksi, sillä koordinaattori pitää toiminnan kasassa. Toiminnassa tarvitaan kaikkien aktiivisuutta, sillä koordinoija ei pysty yksin tekemään kaikkea. Yhteistyötä on vaikea toteuttaa, jos opettajat eivät lähde aktiivisesti mukaan toimintaan. Jos toiminnan koordinointia ei ole kenenkään vastuulla, niin kummiyritystoiminta tuskin toimisi ollenkaan. Opiskelijoilta aktiivisuutta voi odottaa rajoitetusti annettuun tehtävään liittyen. Toisen haastateltavan mukaan ylemmän tason johtaminen on hyvin tärkeää, sillä kummiyritysyhteistyö ei ole täysin välttämätöntä liiketalouden laitokselle eikä yritykselle, mutta se on todennäköisesti hyödyllistä kummallekin. Koska yhteistyö ei ole välttämätöntä, niin siinä tarvitaan tietynlaista aktiivisuutta. Haastateltava on muun muassa itse selvittänyt laitoksen koordinaattorilta mitä projekteja on tarjolla, kun alkamassa olleeseen opintojaksoon pystyisi liittämään työelämäprojektin.

Johtamisen keskeisimmät haasteet

Laitoksen johdon on ymmärrettävä, mitä kaikkea toiminnan toteuttaminen ja koordinointi vaatii, minkä kautta voidaan sitouttaa henkilöstöä paremmin toimintaan. Toiminnan koordinoinnin haasteena on jatkuva aktiivisuus yhteydenpidossa. Koordinaattori voisi miettiä luovia ratkaisuja, järjestää tapaamisia ja ”porkkanoita”, joilla saada yhteistyökumppanit tekemään yhteistyötä liiketalouden laitoksen kanssa. Toinen haastateltavista kokee haasteeksi ajan löytymisen asioiden järjestämiselle ja niihin liittyville neuvotteluille. Opiskelijoiden ohjaaminen voi olla myös haastavaa joskus tilanteesta ja opiskelijoita riippuen.

Sosiaalinen sidos ihmisten välillä

Toimijoiden välinen luottamus

Toisen haastateltavan mukaan toimijoiden välinen luottamus on hyvä. *”Toiminta on sujunut hyvin ja pyritty toimittamaan sitä mitä on luvattu.”* Toisen opettajan mukaan toimijoiden välinen luottamus on neutraali ja side ihmisten välillä on ammatillinen. *”Oletetaan, että toinen osapuoli toimii ammatillisella taidolla ja mielekkäällä tavalla.”*

Toiminnassa ei ole välttämättä syntynyt kovin syvällisiä tuntemussuhteita toimijoiden välillä, koska toimintaa on uutta ja on ollut vasta muutama pienehkö projekti.” Oletetaan, että vastapuoli osaa toimia ammatillisesti sekä mielekkäällä ja luetettavalla tavalla.

Tiedonkulku

Tiedonkulun toimivuus riippuu opettajasta ja tilanteesta, koska tiedonkulun varmistus on kunkin henkilön ja toimijan vastuulla. Silloin kuin toimeksiannosta on sovittu tietyn opettajan kanssa, sillä opettajalla on osaltaan vastuu hoitaa tiedonkulkua opiskelijoihin ja kummiyrityksen edustajaan päin. Lisäksi kummiyrityksen edustajalla myös vastuu tiedonkulusta opettajan suuntaan. Kummiyrityksellä on myös velvollisuus antaa tarvittavat taustatiedot, jotta projekti voidaan toteuttaa.

Vuorovaikutus

Opettajat ovat vuorovaikutuksessa yrityksiin tilanteen mukaan, ehkä kahdesta kolmeen kertaa vuodessa. Kun opintojaksolla tehdään projekti, yhteydenpitokertoja on useampia koko projektin keston ajan. Näitä projekteja on yhdellä opettajalla pari kolme vuodessa. Kun opintojaksoon kuuluu yritysvierailu, niin ensimmäinen yhteydenotto tehdään jo hyvissä ajoin ennen vierailua. Vähän lähempänä vierailua voidaan sopia käytännöistä, johon liittyy varmistaminen sovitun vierailun ajankohdasta ja tavoitteista. Sama käytäntö sopii tilanteeseen, kun opintojaksolle tulee vierailija: ensin yhteydenotto, jossa sovitaan mistä aiheesta puhutaan ja milloin vierailu tapahtuu. Vierailun lähestyessä noin viikkoa ennen opettaja varmistaa sovitun tapaamisen.

Yhteistyösuhteet ja oppiminen

Yhteistyösuhteet kummiyritysten henkilöstöön ovat asialliset, hyvät ja toimivat, mutta eivät kovin läheiset. Kummiyritysten henkilökuntaan on helppo ottaa yhteyttä. Opettaja pyrkii tekemään suhteen alusta saakka välittömäksi.

”Joissakin tapauksissa yhteyshenkilö säilyy samana ja se tietysti jonkun verran helpottaa yhteydenpitoa, mutta nämä suhteet ovat lähinnä ammatillisia eikä niissä ole muodostunut henkilökohtaista sidettä.”

”Yhteistyö on näyttänyt sen, että kummiyritystoiminta on tärkeää. Kummiyritysyhteistyössä toteutuu ammattikorkeakoulujen tavoite teorian ja käytännön yhdistämisestä. Opettajakin pääsee näköalapaikalle tutustumaan yrityksiin ja tutustumaan tarkemmin yrityksen toimintaan esimerkiksi yritysvierailujen ja vierailevien luennoitsijoiden kautta.”

Kummiyritystoiminta on antanut käytännönläheisen näkemyksen yritysten toimintaan ja siihen liittyviin pieniin käytännön ongelmiin, joita on näissä projekteissa pyritty ratkomaan. Lisäksi toiminta on antanut tuntumaa opiskelijoiden ohjauksesta. Havaintojen mukaan opiskelijat ovat yleensä toteuttaneet sen, mistä on sovittu ja minkä he ovat mieltäneet siitä, mitä pitää tehdä.

Opetuksen ja työelämän vastaavuus

Toisen opettajan mielestä opinnoissa saatua pohjatietoa ruvetaan toteuttamaan työelämässä. Esimerkiksi taloushallinnosta ne opit ja tiedot, jotka opiskelija saa työkalupakkiinsa, voidaan hyödyntää työelämässä. Opitut tiedot eivät ole suoraan siirrettävissä työelämään, sillä eri yritykset ja organisaatiot ovat tehneet erilaisia valintoja käytettävistä ohjelmista ja toimintatavoista. Opiskelija voi soveltaa oppimaansa tietoa työelämään. Uudessa opetussuunnitelmassa on mietitty, mitä opiskelijan pitää hallita ja suunniteltu, miten nämä asiat siirretään opintojaksojen sisälle. Opiskelijan täytyy ymmärtää, että opinnot jatkuvat työelämässä. Ammattikorkeakoulussa painopiste on käytännönläheisessä teoriassa ja se vastaa työelämän tarpeita aika hyvin.

Yhteinen kieli

Kummiyritystoiminnassa toimijoiden välillä on kova pyrkimys ymmärtää toisia. Ennen asiantuntijaluennoitsijan saapumista luennolle, opettaja on käynyt keskustelua käytettävistä termeistä. Asiantuntijaluennoitsijan käyttäessä eri termiä opettaja selittää opiskelijoille, että puhutaan samasta asiasta, mitä on opetettu, mutta eri termillä. Haas-

tateltavan mukaan yhteistyö on aika alkuvaiheessa ja siihen nähden tilanne näyttää aika hyvältä. Yksittäisen opettajan ja kummiyritysten henkilöstön välille ei ole syntynyt kovin syvää suhdetta, koska yhteistyötä on tehty eri henkilöiden kanssa. Opettajan mielestä toiminta perustuu henkilöitten väliseen kemiaan. Ei ole olemassa kasvotonta henkilöä ”MAMK” tai ”liiketalous, joka on yhteistyössä kummiyrityksen kanssa. Yhteistyötä tekevät ihmiset liiketalouden laitokselta ja kummiyrityksistä, joiden välille luottamus rakentuu ja joiden kanssa yhteistyötä kehitetään.

Toisen haastateltavan mukaan toisia ymmärretään hyvin. Joskus saattaa olla, että toinen ymmärtää jonkun termin tai käsitteen vähän eri tavalla. Nämä asiat nousevat kuitenkin yleensä esille siinä vaiheessa kun yhteistyöstä neuvotellaan. Esimerkiksi kun opettaja oli pyytänyt kummiyritykseltä luentoa tavararyhmähallinnasta, niin sieltä tuli juuri sellainen esitelmä kuin oli tarkoitus.

Organisaatioiden välinen vaihdanta ja strategia

Sopiminen vuosittaisesta yhteistyöstä

Kummiyritykset antavat mahdollisia aiheita laitoksen kummiyritystoiminnan koordinaattorille, joka välittää aiheita opettajille. Opettajat pohtivat, kuinka toiminta sovitaan opintojaksolle ja miten ne toteutetaan käytännössä. Toimintaa suunnitellaan lukuvuoden alussa, mutta toimeksiantoja tulee myös pitkin lukuvuotta. Vierailut voidaan miettiä ja sopia ennen opintojakson alkamista. Lukuvuoden alussa ei ole vielä tarkkaa kokonaiskuvaa, mitä toimintaa vuoden aikana tulee tapahtumaan, ja koulutusohjelman tulee olla joustava erityisesti projektien suhteen.

Ennen opintojakson alkamista opettajalla täytyy olla tiedossa opintojakson toteutussuunnitelma. Se vaikuttaa arviointiin ja opiskelijoiden suoritukseen eli kesken opintojakson ei voida hypätä tekemään suoritusta eri tavalla kuin mitä siitä on sovittu opintojakson alussa. Toinen opettaja on aktiivisesti kysynyt yhteishenkilöltä onko sellaisia projekteja, joita voisi toteuttaa opintojaksojen yhteydessä.

Toiminta kummiyritysyhteistyössä

Kummiyritysyhteistyössä on toteutettu asiantuntijaluentoja, missä kummiyrityksen henkilökunnan jäsen tulee luennoimaan tunnille. Sen lisäksi on toteutettu projekteja, kuten esimerkiksi mainoskampanjan suunnittelu ja joissain tapauksissa myös sen toteutus. Yksi projekti oli Apsi Apina -projekti, joka oli myyninedistämiskampanja ABC-myyvälässä. Siinä oli suunnittelun lisäksi toteutus opiskelijoiden toimesta. Kampanjoiden lisäksi on myös pienempiä pyyntöjä, jotka koskevat pelkästään muutamaa opiskelijaa. Nämä ovat menneet opiskelijakohtaisten projektiopintojen puitteissa. Kummiyrityksille on tehty myös opinnäytetöitä, mutta opiskelijat eivät ole olleet kummiluokilta, koska opinnäytetyön tekeminen ei ole vielä ajankohtaista ensimmäisen ja toisen vuoden opintojen aikana.

Kummiyritystoiminnan kehitys

”Sillä tavalla olemme kehittyneet, että olemme oppineet tehdystä toiminnasta. On mahdollisesti huomattu, mitä voidaan luvata kummiyrityksille ja mitä milläkin vuositasolla opiskellessa on mahdollista tehdä.” Esimerkiksi ensimmäisen vuoden opiskelijat eivät voi tehdä suuria kehittämistehtäviä. Kummiyritystoiminnasta näyttää tulleen vakiintunutta toimintaa, sillä kummiyrityksiä etsitään nyt jo kolmatta kertaa. Toisen opettajan mukaan toiminta kasvaa ja monipuolistuu, kun tottumus ja luottamus toimintaa kohtaan kasvavat molemmin puolin.

Rajoitteet kummiyritystoiminnassa

Alkuvaiheessa, kun kummiyritysten toimeksiantoja ja opiskelijaryhmiä jaetaan, ajatellaan tarkasti kummiyritysten toimeksiantojen tulevan ainoastaan sen yrityksen omille kummiluokille. Kummiyrityksiä voisi hyödyntää myös muille vuosiryhmille kuin pelkästään kummiryhmille. Luotuja suhteita voisi käyttää tehokkaammin muiden opiskelijaryhmien opintojaksojen toteutuksessa. Aiempien kummiyritysten asiantuntijaluennoitsijoita, joilla on jo valmis luentomateriaali, voitaisiin pyytää useammin luennoimaan eri vuosiryhmille. Toisen haastateltavan mukaan toiminnassa ei ole suurempia rajoituksia. Kuitenkin esimerkiksi silloin, kun tehtävä liittyy koko opintojakson opetussuunnitelmaan, tehtävän tulee olla sellainen, johon koko ryhmä voi osallistua. Jos

tehtävä koskee vaan paria henkilöä, niin se ei sovellu ryhmätehtäväksi koko luokalle. Pienemmät projektit voidaan suorittaa projektiopinnoissa tai opiskelija voisi suorittaa sen opintojen ulkopuolella, jolloin opiskelija saisi siitä pienen korvauksen.

Panostus yhteistyöhön

Opettajalle ei ole annettu erillistä lisäresurssia kummiyritystoimintaan. Esimerkiksi yritysvierailun tai asiantuntijaluennon järjestäminen kuuluu opintojakson sisälle eli erillistä resurssia ei tarvita. Työaikaa menee eri tavalla silloin, kun opintojaksoon liitetään erillinen projekti. Toisen haastateltavan näkemys on, että toiminta on lähinnä ns. asianomaisten henkilöiden ammatillisen kunnianhimon varassa. Hän ei koe tarvitsevänsä erillistä resurssia toimeksiantojen ohjaamiseen ja niistä sopimiseen, sillä toiminta ei ole vienyt runsaasti opettajan muuta työaikaa. Ilmeisesti kummiyritystoiminnan koordinaattorille on varattu resurssia toiminnan koordinointiin.

Toimeksiannot opintojaksoilla

Toinen opettajista ei ole kokenut toimeksiantojen integroimista opintojaksoille hankalaksi. Toimeksiannoissa on aikatauluongelma, sillä opiskelijoiden työ pitäisi toteuttaa opintojakson aikana ja se ei välttämättä satu yrityksen sesonkitarpeisiin. Tähän mennessä ei ole ollut oleellisia ongelmia. Toimeksiannon toteutuksen valvonta voi olla lievästi stressaavaa, mutta se on myös antoisaa myös opiskelijoille. Toimeksiantojen ohjaaminen on myös antoisaa opettajalle, koska se antaa tunteen siitä, että on tuonut opintojakson sisältöön sellaista asiaa, joka on opiskelijoille perusteoriaa kiinnostavampaa.

Kummiyritystoiminnan hyödyt

Kummiyritystoiminnan hyötynä nähdään positiivinen näkyvyys. Kummiyritystoiminta antaa sellaisen kuvan, että liiketalouden koulutusohjelmassa tehdään oikeaa työelämäyhteistyötä ja jatkossa toiminta voisi olla vieläkin enemmän näkyvillä. Henkilökunnan näkemys ja osaaminen on kasvanut jossain mittasuhteessa. Toisen haastateltavan mielestä yhtenä taustatekijänä on ollut, että työelämäläheisyyttä pitäisi kasvattaa ammattikorkeakouluopetuksessa ja MAMKin imagon kannalta kummiyritystoiminta

on kannattavaa, koska samanlaista toimintaa harjoitetaan myös muissa ammattikorkeakouluissa. Kummiyritystoiminnan tuoma toiminta tuo myös laitokselle tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopisteitä, joita opetus- ja kulttuuriministeriö kerää tilastoihin. Lisäksi toiminta antaa vaihtelua ja mielenkiintoista sisältöä opintojaksoille.

Kummiyritystoiminnan riskit

Riskeinä kummiyritystoiminnassa voi olla muun muassa, että kummiyrityksen sisäisistä asioista johtuen he joutuvat vetäytymään sovitusta projektista. Voi myös tulla tilanne, että sovittu asia ei lähde toimimaan, toinen osapuoli ei pidä kiinni sovitusta tai toimintaan ei sitouduta. Toisen opettajan mielestä toiminnassa on tuskin kovin suuria riskejä. Teoriassa pahin riski voisi olla, että toiminta on opiskelijoiden suorituksen varassa ja se jostain syystä jääkin toteutumatta. Opettaja ei ole kuullut, että toimeksianto olisi jäänyt toteutumatta tai yritys laskisi pelkästään opiskelijoiden toiminnan varaan. Haastateltava olettaa, että yrityksillä on tietynlainen varovaisuus, että he eivät laske projektia pelkästään sen varaan, että opiskelijat suorittavat sen. Opettaja uskoo, että yrityksillä on taustasuunnitelma tältä varalta. Yritysten liikesalaisuudet saattavat olla uhattuna, mutta käytännössä sellaista ei ole havaittu.

Kummiyritysyhteistyön kehittäminen

Toiminnassa ei olla vielä kovin vahvalla pohjalla ja toimintaa täytyy kehittää. Isoja ongelmia ei ole, mutta aktiivisesti pitää löytää muuan muassa löytää uusia kummiyrityksiä. Esimerkiksi aiempia kummiyrityksiä, jotka ovat vieneet yhden vuosiluokan loppuun, voidaan pyytää uudestaan kummiksi uudelle luokalle. On tärkeää pitää vanhoista kontakteista kiinni, koska jossain vaiheessa potentiaaliset kummiyritykset loppuvat kesken. Tapaamiset kummiyritysten edustajien kanssa ovat tärkeitä, jotta opettaja näkee kummiyritysten edustajia kasvokkain ja tietää keneen voi olla yhteydessä. Tutustumiseen pitää nähdä vaivaa, mikä helpottaa yhteydenpitoa jatkossa.

Toisen opettajan mukaan toimintaa voisi kehittää systematisoimalla. Esimerkiksi olisi tiettyjä projekteja, joiden tiedetään toistuvan tiettyyn aikaan vuodesta. Toteutustapojen vakiintuessa prosessikuvauksia olisi hyvä kirjoittaa auki, mikä helpottaisi opettajan ja kummiyrityksen toimintaa. Tällaista toimintaa on jo jossain määrin esimerkiksi asian-

tuntijaluentojen suhteen. Voi myös olla projekteja, jotka toistuvat ainakin suunnilleen samanlaisena vuodesta toiseen. Ajallinen ja sisällöllinen systematisoiminen helpottaisi toimintaa.

Projektioppiminen

Toimeksiannot

Toisen opettajan opintojaksoilla oli toteutettu kaksi projektia. Toinen niistä liittyi markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toinen myynninedistämiskampanjan suunnitteluun ja toteutukseen. Aihe ei ollut markkinointiviestinnän kovinta ydintä, mutta kuitenkin se selvästi liittyi markkinointiviestintään ja siinä saatiin koko luokka organisoidua toimintaan. Samoin taloyhtiöiden asiakashankintakampanja oli hyvin sopiva sisällöltään ja laajuudeltaan opintojaksolle. Toimeksianto ei ollut liian laaja ja toimeksianto oli pohjustettu riittävän hyvin. Toimeksiantaja esitteli projektiaiheen tuntien alussa ja toimeksiantaja myös osallistui tilaisuuteen, jossa opiskelijat esittelivät oman ryhmänsä tuotokset. Toimeksiantajat ovat olleet tyytyväisiä projektien tuloksiin. Toisen projektin toimipisteen lounaskysyntä kasvoi projektin toteutuspäivänä yli odotusten osittain tämän ylimääräisen ohjelman ansiosta, jonka opiskelijat toteuttivat.

Toimeksiantojen integrointi opetukseen

Asiasisällöllisesti toteutetut toimeksiannot ovat sopineet opintojaksoihin. Jos opintojaksolla on aikaa, niin opiskelijat voivat suunnitella aiheitaan oppituntien aikana ja jos tunneilla ei ole aikaa, niin opiskelijat kokoontuvat tuntien ulkopuolella tekemään ryhmänsä aiheita. Toimeksiantojen integrointi opetukseen on tähän mennessä onnistunut hyvin.

Toimeksiantojen vaativuus

Kustannus- ja kannattavuuslaskelmat, joita opiskelijat ovat tehneet projektiopinnoissa, ovat olleet sopivan vaativia. Niissä opiskelijan on pitänyt perehtyä asiaan, muistella mitä on opiskeltu teoriassa ja tehdä laskelmat. Laskelmat ovat olleet sopivan vaativia toisen vuoden opiskelijoille ja sen vuoksi on hyvä, ettei projekti ole liian vaativa, jotta

opiskelija saa onnistumisen kokemuksen. Vaikka projektit ovatkin aika pieniä, niin kokemus siitä, että opiskelija on tehnyt jotain merkityksellistä, on tärkeää.

Toisen haastateltavan mielestä toimeksiannot, jotka opiskelijat ovat tähän mennessä tehneet, ovat olleet sopivan vaativia. Joskus ongelma on sellainen tekninen asiasisältö, jota opiskelijat eivät omaksu. Esimerkiksi laajakaistakaistan markkinointiviestinnän suunnitteluprojektissa toimeksiantaja pohjusti asian niin hyvin, että opiskelijat olivat teknisestäkin puolesta riittävän perillä.

Opiskelijoiden panostus

Opettaja ei ole kuullut mitään negatiivista palautetta opiskelijoiden työskentelystä ja hän uskoo opiskelijoiden suoriutuneen projekteista hyvin. Toisen opettajan mielestä opiskelijat ovat suoriutuneet projekteista varsin hyvin kokonaisuudessaan. Jonkun yksittäisen opiskelijan panos ei ole yhtä suuri kuin jonkun toisen, mutta kokonaisuudessaan opiskelijat suoriutuivat mallikkaasti. Opiskelijat ovat olleet suhteellisen itseohjautuvia, mutta sekin vaihtelee ryhmien mukaan. Useimmiten opiskelijat mieltävät, että toimeksiantoja tehdään yritykselle ja senkin vuoksi pitää suhtautua tietynlaisella vakavuudella. Ryhmässä voi löytyä joku henkilö, joka ottaa ryhmän johtamisen hoidakseen.

Raportointi

Muutaman kerran opettaja on kysynyt kirjallista palautetta ja toisinaan keskustellut opiskelijoiden kanssa yritysvierailun tai asiantuntijaluennon jälkeen. Vierailevat luennoitsijat ovat aina kysyneet palautetta, mutta opiskelijat eivät välttämättä uskalla sanoa kaikkea siinä tilanteessa ja sen vuoksi niihin palataan seuraavalla tunnilla. Opettaja on sen jälkeen välittänyt opiskelijoiden antamat kehitysehdotukset vierailijalle, joka voi hyödyntää palautetta suunnitellessaan seuraavaa oppilaitosvierailua. Palaute koskee mm. asioita, joista puhuttiin liikaa ja mitä asioita olisi voinut avata enemmän. On muistettava, että opettaja ei voi lähteä neuvomaan vierailijaa, vaan palautetta annetaan silloin kun vierailija pyytää sitä. Toinen opettaja kertoi, että yhden opintojaksolla tuotetun kampanjan jälkeen jokaista opiskelijaa pyydettiin kirjoittamaan raportti. Raportissa piti kertoa kokemuksia omalta osaltaan sekä arvioida omaa roolia ryhmässä.

Toimeksiantojen arviointi

Toimeksiannoista ei annettu arvosanaa tai pisteytystä. Lähinnä kummiyrityksen yhteyshenkilö on antanut suullista palautetta, joko esityksen yhteydessä tai heti toimeksiannon toteutuksen jälkeen. Toteutuksen jälkeen loppuesityksessä toinen kummiyrittäjä jakoi opiskelijoille diplomit projektiin osallistuneille opiskelijoille, jossa nostettiin esille muun muassa opiskelijoiden aktiivinen osallistuminen kummiyrittäjätoimintaan.

6.3 Kummiyrittäjätoiminta liiketalouden laitoksen näkökulmasta

Haastattelututkimuksen tuloksissa kuvailen kummiyrittäjätoimintaa liiketalouden henkilöstön näkökulmasta, jotka ovat olleet mukana kummiyrittäjätoiminnassa johtavassa ja koordinaatioasemassa. Toinen haastateltavista koordinoi ja suunnittelee käytännön toimintaa yhdessä kummiyrittäjien ja liiketalouden laitoksen opettajien kanssa. Toinen haastateltavista on johtavassa asemassa liiketalouden laitoksella ja on ollut mukana päättämässä toiminnan aloittamisesta, valitsemassa kummiyrittäjiä ja tehnyt yhteistyötä yrittäjien kanssa opintosuunnitelmauudistuksen yhteydessä. Tulokset esitän neljän eri teeman mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa analysoin rakenteellisia linkkejä liiketalouden laitoksen ja kummiyrittäjien välillä. Toisessa luvussa analysoin sosiaalista sidosta toiminnassa toimijoiden välillä ja kolmas luku käsittelee organisaatioiden välistä vaihdantaa ja strategisia valintoja. Viimeinen luku käsittelee projektioppimista liiketalouden laitoksen näkökulmasta.

6.3.1 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut olivat puolistrukturoituja lomakehaastatteluja, joihin oli määritelty neljä eri teemaa ja muotoiltu kysymyksiä. Esitin kysymyksiä myös spontaanisti keskustelun edetessä. Haastattelutilanteessa pyysin lupaa nauhoittaa keskustelut ja sen lisäksi tein omia muistiinpanoja. Purin nauhat ja litteroin vastaukset heti haastattelujen jälkeen. Haastateltavaksi valitsin henkilöt, jotka ovat olleet mukana kummiyrittäjätoiminnassa sen alkamisesta saakka. Haastattelut toteutettiin maalikuussa 2012 Mikkelin ammatti- korkeakoulun tiloissa.

6.3.2 Tutkimuksen tulokset

Rakenteelliset linkit organisaatioiden välillä

Kummiyritystoiminnan organisointi

Koulutusjohtajan rooli kummiyritystoiminnassa on ollut vahva. Hän on ollut valitsemassa kummiyrityksiä ja pyytänyt heidät mukaan toimintaan. Hänen roolinsa on tukea ja kannustaa laitoksen henkilöstöä toiminnan käynnistämisessä, ideoinnissa ja käytännötyössä. Kummiyritystoiminnan koordinoinnista vastaa yksi opettaja, joka on vastaa toiminnasta kokonaisuudessa ja toimii yhteyslinkkinä yritysten ja opettajien välillä. Kummiyritysyhteistyötä koordinoi laitoksella lehtori, joka samalla toimii ensimmäisen vuoden opiskelijaryhmien opiskelijavastaavana. Opettajat ovat tulleet mukaan toimintaan siinä vaiheessa, kun kummiyrityksistä on noussut eri opintojaksoihin liittyviä tehtävä- tai projektiaiheita, luentoja ja opiskelijoiden tutustumiskäyntejä yrityksiin. Kummiyritystoiminta rakentuu usean osajan ympärille ja yksi ihminen ei voi kantaa vastuuta koko toiminnasta. Kummiyritykset nimeävät myös oman yhteyshenkilön, joka välittää tietoa omassa organisaatiossaan ja kartoittaa toimeksiantoja.

Aloittaville opiskelijaryhmille valitaan kaksi kummiyritystä. Yritykset sitoutuvat kummeiksi opiskelijoiden opintojen ajaksi. Kummiyritykset antavat opiskelijoille erilaisia oppimistehtäviä, caseja ja projekteja. Tehtävät ovat helpompia opintojen alussa ja silloin tehtävissä perehdytään yrityksen toimintaan. Toisena ja kolmantena opiskeluvuonna tehtävät ovat vaativampia. Perusidea on se, että opintojen alusta saakka opiskelijat tekevät kummiyrityksille toimeksiantoja.

Yhteydenpitomuodot ja vuorovaikutustilanteet

Liiketalouden laitoksella koko laitoksen henkilökunta on kokoontunut henkilöstön kehittämispäivänä suunnittelemaan toimintaa. Laitoksella markkinoinnin ja taloushallinnon opettajaryhmät ovat järjestäneet keskenään suunnittelupalavereita, joissa on mietitty millaisia töitä opiskelijat voivat tehdä kummiyritysten kanssa. Sen lisäksi laitoksen ja yritysten henkilöstö on tavannut ja suunnitellut toimintaa työpalavereissa. Yhteyttä on pidetty myös sähköpostin välityksellä, puhelinkeskusteluilla ja tapaamalla

kasvokkain. Laitos ja yritykset ovat pitäneet myös palautepalavereja, joissa on käsitelty edellisen vuoden toteutunutta toimintaa. Liiketalouden laitoksella on käytössä oma intranet (i-asema), johon on tallennettu toimenpidetaulukko. Kummiyritykset on kutsuttu myös laitoksen sidosryhmätilaisuuteen, jossa yksi kummiyritys piti puheenvuoron. Lisäksi kaksi kummiyritysten edustajaa on kirjoittanut artikkelin liiketalouden artikkelikokoelmaan.

Opiskelijat saivat kuulla toiminnasta heti opintojen alussa ammatillisen kasvun opintojaksolla. Ensimmäisessä tilaisuudessa on ollut mukana yritysten edustajat esittäytymässä ja kertomassa kummiyrityksistä. Opiskelijat ovat vierailleet yrityksissä taloushallinnon opintojakson yhteydessä. Toimeksiantojen yhteydessä yrityksen edustaja on tullut kummiluokan tunnille kertomaan tehtävästä. Yrityksen edustaja on saattanut osallistua myös toimeksiannon välivaiheeseen ja kommentoida opiskelijoiden tekemiä tuotoksia keskeneräisessä vaiheessa sekä loppuvaiheeseen, jossa opiskelijat ovat esitelleet toimeksiannon tulokset.

Kummiyritystoiminnan yhteistyömuotoja ovat olleet (1) opiskelijoiden vierailut kummiyrityksen tiloihin, (2) yritysten asiantuntijoiden luentoja kummiluokille, (3) pienet projektit opintojaksoilla, (4) harjoittelupaikkojen tarjoaminen opiskelijoille ja (5) opetussuunnitelman uudistus yhteistyö. Kummiyritykset ovat tarjonneet myös opinnäytetyöaiheita, mutta ne eivät ole kohdistuneet kummiluokille, koska ne eivät ole vielä ajankohtaista ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoille. Kummiyrityksiltä on tullut myös projektiaiheita, jotka eivät ole sopineet kummiluokkien opintojaksoille tai ovat olleet liian haastavia ensimmäisenä opiskeluvuotena, jolloin näitä projektiaiheita on tarjottu toisen tai kolmannen vuoden liiketalouden ryhmille. Kummiyrityksistä nousseita projekti- ja opinnäytetyöaiheita on tarjottu myös muille MAMKin koulutusohjelmille niiden substanssin vuoksi.

Toimijat kummiyritystoiminnassa

Kummiyritykset on valittu johtotiimissä kevätlukukauden aikana ja koulutusjohtaja on tehnyt ensimmäisen kontaktoinnin yrityksiin ja kysynyt heidän kiinnostustaan kummiyritysyhteistyöstä. Jos yritys on kiinnostunut toiminnasta, niin heidän kanssaan on järjestetty suunnittelupalaveri. Suunnittelupalaveriin on osallistunut koulutusjohtaja,

koulutuspäällikkö, markkinointi- ja taloushallintotiimin vastaavat ja yritysten edustajat. Konkreettista työtä kummiyritystoiminnassa tekee opintojaksojen opettajat.

Tiedottaminen

Laitoksen henkilökunnalle on tiedotettu toiminnasta kuukausipalavereissa ja toimintaa on suunniteltu henkilöstön kehittämispäivillä. Laitoksen sisällä tärkein tiedotuskanava on kuitenkin ollut kuukausipalaverit. Sovitut toimeksiannot on koottu excel- taulukkoon, joka on tallennettu MAMKin sisäiseen verkkoon. Liiketalouden henkilökunnalla on taulukkoon, mutta se ei ole osoittautunut hyväksi tiedotuskanavaksi. Kummiyritystoimintaa on käsitelty laitoksen johtotiimissä. Kummiyritystoiminnan alussa opettajilla oli keskinäisiä suunnittelupalavereja sekä tapaamisia kummiyritysten henkilökunnan kanssa. Yhteyttä on pidetty yritysten henkilöstön kanssa sähköposti ja puhelinviestinnällä. Liiketalouden laitoksen kummiyritystoiminnan koordinaattori on ylläpitänyt taulukkoa eri toiminnoista.

Vastuu kummiyritystoiminnasta

Kummiyritystoiminta on kumppanuuspohjainen yhteistyö ja kummallakin osapuolella vastuu toiminnasta. Käytännössä liiketalouden laitoksen kummiyritystoiminnan koordinaattori on kuitenkin ottanut päävastuun toiminnassa. Toisen haastateltavan mukaan vastuu kummiyritystoiminnasta on liiketalouden laitoksella, koska hyötynäkökulmasta liiketalouden koulutusohjelma hyötyy toiminnasta eniten.

”Laitoksen tulisikin keksiä porkkanoita, joilla saada yritykset tähän toimintaan mukaan, jotta heidän mielenkiinto toimintaa kohtaan säilyy. Toiminta ei saa olla yritykselle pelkkä ajanhukka.”

Hänen mielestään vastaisuudessakin vastuu toiminnasta tulee olla laitoksella. Opettajat ovat sitoutuneita työhönsä, ja kun heille on annettu toimeksianto opintojaksolle kummiyritystoiminnan kautta, niin he hoitavat sen. Opettajien sitoutumisen aste kuitenkin vaihtelee ja joskus heitä täytyy motivoida toimeksiantojen alkuvaiheessa. On tärkeää, että toimeksianto selitetään tarkasti ohjaavalle opettajalle, jotta ei synny väärinkäsityksiä.

Johtaminen kummiyritystoiminnassa

Olennaista kummiyritystoiminnan johtamisessa on, että kahden eri organisaation toimintakulttuureja pitää saada linkittymään yhteen. Erityisesti liiketalouden laitoksella kummiyritystoiminnan alkaminen tarkoitti suurta muutosta organisaation toimintakulttuurissa ja opettajan roolissa. Toiminnan johtamista voi näin aluksi kuvata muutosjohtamiseksi. Johtamisen merkitys toiminnassa on tärkeää ja toiminnalle pitää olla järkevä suunnitelma.

Haasteet johtamiselle

Erityisesti toiminnan alkuvaiheessa koulutusjohtaja oli vahvasti pedagogisen toimintatavan toiminnallisen kumppanuuden takana. Koulutusjohtaja tuki ja huomioi toiminnan tarpeita, kuten työresursseja. Toimintaympäristön muutoksessa koulutusjohtajan tuki oli tärkeä henkilökunnalle. Opettajat suhtautuivat toiminnalliseen kumppanuuteen eri tavoilla. Osa opettajista oli opettanut pitkään ja tottunut ns. vanhakantaiseen luokahuoneopetukseen. Asiantuntijaorganisaatiossa myönteinen suhtautuminen uuteen toimintamalliin vei aikaa.

Sosiaalinen sidos ihmisten välillä

Luottamus

Toimijoiden välinen luottamus on hyvä, sillä keskustelu opettajien ja kummiyritysten välillä on avointa ja suoraa. Toisen kummiyrityksen kanssa oli tehty yhteistyötä jo aikaisemmin ja sen vuoksi yhteistyö oli vankemmalla pohjalla. Jokaisella opettajalla on omaa substanssiosaamista ja jokainen edistää oman substanssinsa osalta kummiyritystoimintaa. Opettajat ovat pitäneet lupauksensa ja hoitaneet sovitut tehtävät.

Tiedonkulun toimivuus

Suunnitellusta toiminnasta tehdään toimenpidetaulukko, josta ilmenee toimenpide, opintojakso, opiskelijaryhmä, toteutusaika- ja paikka, opettaja ja hänen yhteystiedot, kummiyrityksen yhteystiedot, pedagogiikka, TKI-pisteet, projektin laajuus (opintopisteet), kehittäminen ja arviointi. Kummiyritystoiminnan koordinaattori on huomannut

toiminnassa, että opettajan omalla aktiivisuudella on merkitystä tiedonkulun onnistumiseen ja projektin tai muun toiminnan käynnistämisessä. Vastaavan opettajan tulee itse olla yhteydessä yritykseen ja sopia esim. projektin tai yritysvierailun yksityiskohdista.

Vuorovaikutus

Laitoksen johtohenkilö on yhteydessä kummiyrityksiin opetussuunnitelmaa suunnitella ja arvioitaessa muutaman kerran vuodessa. Kummiyritystoiminnassa opetuksen vuosirytmä on ohjannut toimintaa. Yhteydenpito on ajoittunut lukukauden alkuun ja lukukauden loppuun. Vuodenvaihteen aika on ollut hiljainen, johtuen opettajien ja opiskelijoiden pitkästä lomajaksosta. Suhteet kummiyritysten henkilökuntaan on hyvät ja avoimet. Toiminnan käynnistäminen oli helppoa, koska kummiyritysten henkilökunta tunnettiin etukäteen. Kummiyritysten valintaan vaikutti laitoksen ja yritysten väliset läheiset suhteet. Kummiyritykseksi pyytäminen oli helppoa, kun tunnettiin henkilökuntaa jo ennestään.

Oppiminen

Kummiyritystoiminnan aloittaminen on vahvistanut ajatuksia koulutuksen kehittämisestä. Yhteistyö on opettanut henkilökunnalle kummiyritykset toimintaa, kun taas yrityksille on tullut tutuksi oppilaitoksen käytänteet. Toimittaessa kummiyritysten kanssa on huomattu, että yrityksillä ja oppilaitoksella on myös eri aikakäsitys. Yhteistyö on opettanut myös, että laatukriteereitä tulee korostaa ja myös sen, että opettajalla on oma rooli laadunvarmistuksessa. Kummiyritysten kanssa on löytynyt yhteinen kieli. Toinen kummiyritys osallistui aktiivisesti opetussuunnitelmauudistustyöskentelyssä.

Organisaatioiden välinen vaihdanta ja strategia

Kummiyritysten valinta

Kummiyritysten valintaan vaikutti alueen yritysten rakenne ja tasapuolinen kohtelu kilpaileville yrityksille. Pyrittiin löytämään yrityksiä, joihin kuviteltiin opiskelijoiden olevan helppo lähteä mukaan. Kummiyritysten valintaan vaikutti myös, että ne olivat

luontevia yhteistyötahoja. Luontevia yhteistyötahoja sen vuoksi, että yritykset ovat aika isoja ja niissä on monenlaista tehtävää niin markkinointiin kuin taloushallintoon suuntautuville opiskelijaryhmille. Tulevaisuudessa kummiyritysten valinta tulisi tehdä systemaattisemmin. Kumppaneiden valinnassa tulisi kiinnittää huomiota kumppaneiden resursseihin ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin ja yrityksen maineeseen. Kumppanisopimukset voisi tehdä jopa Mikkelin ammattikorkeakoulun tasolla, jotta kumppanuus palvelisi paremmin yritystä. Yksittäinen laitos ei pysty vastaamaan yrityksen kaikkiin tarpeisiin. Kummiyritystoiminnan alkamisesta päätettiin johtotiimissä. Kummiyritystoiminnan taustalla on toiminnallisen kumppanuuden systemaattinen lisääminen koulutusohjelmassa. Toiminnallinen kumppanuus tukeutuu ammattikorkeakoululakiin ja asetuksiin ja se palvelee laitoksen ydintoimintaa eli opetusta aluekehittämisen näkökulmasta.

Yhteiset tavoitteet

Tavoitteet ovat olleet lähinnä yksittäisiä tehtäviä ja toimia. Toiminnassa ei liiku rahaa. Yritysten pitkän tähtäimen tavoitteina on henkilöstörekrytoinnin turvaaminen ja myönteisen yrityskuvan luominen oppilaitosympäristössä. Yritykset haluavat myös selvittää ja tehdä konkreettisia asioita, saada uusia tuoreita ajatuksia ja uudistaa toimintaa.

Sopimus

Ensimmäisten kummiyritysten kanssa ei ole tehty kirjallista sopimusta. Seuraavien kummiyritysten kanssa tehdään sopimus, joka on nyt luonnosasteella. Sopimus tehdään opiskelijoiden säännönmukaisen opiskeluajan ajaksi eli kolmeksi ja puoleksi vuodeksi. Sopimukseen muotoillaan perusrunko ja vuosittain sovitaan yksittäisistä toimenpiteistä, jotka ovat sopimuksen liitteinä. Toiminta kirjataan toimenpidetaulukoon, joka lisätään sopimuksen liitteeksi. Sopimuksen tekeminen on vaikeaa, koska siinä pitää välttää jyrkkiä ja tiukkoja sanamuotoja. Jos yritystä vaaditaan sitoutumaan johonkin yli kolmeksi vuodeksi, toiminnan täytyy kuulostaa houkuttelevalta. Sopimus tulee kirjoittaa väljään muotoon ja niin, että se on sovellettavissa eri tilanteisiin. Esimerkiksi jos yrityksellä on yt-neuvottulut, niin siinä tilanteessa yrityksen henkilöstö ei välttämättä kiinnostu yhteistyöstä oppilaitoksen kanssa.

Toiminnan kehittyminen ja tulevaisuus

Toimintaan on tullut enemmän rutiinia ja kekseliäisyyttä. On vaikea arvioida mihin toiminta on kehittänyt, koska uudet yritykset, jotka valittiin syksyllä 2011, ovat niin paljon erilaisia kuin vuoden 2010 yritykset. Opetussuunnitelmauudistuksessa kolme oli mukana kehittämässä ja valmiita antamaan aikaansa. Toisen haastateltavan mukaan kummiyritystoiminta on lähtenyt käyntiin ja on nyt toimintatapojen vakiinnuttamisvaiheessa. Seuraava vaihe olisi kummiyritystoiminnan tuotteistaminen, koska silloin toimintakonseptia olisi helpompi myydä yrityksille.

Rajoitteet toiminnassa

Toimintaan ei ole asetettu rajoitteita ja vaan mielikuvitus on rajana. Yritysten puolelta ääneen lausumattomana rajoitteena on se, että heillä ei ole toimintaan paljoa aikaa. Toiminnassa kummiyritykset antavat toimeksiantoja ja projektiaihteita, joita koulutusohjelman tulee asettaa eri opintojaksoille. Jotta win-win asetelma toimii, yritys antaa toimeksiantoja, joista on heille hyötyä. Laitos ei voi asettaa liian korkeita vaatimuksia projektiaiheille, sillä toimeksiannon lopputuotoksen tulee palvella yrityksen tarpeita. Opettajien tulee käyttää luovuutta, jotta he pystyvät rakentamaan sellaisia toimintamuotoja, jotka sitovat yrityksen henkilökunnan aikaa mahdollisimman vähän.

Toisen kummiyrityksen kanssa on käyty keskustelua harjoittelun palkattomuudesta. Opiskelijat eivät ole kiinnostuneita harjoittelujaksoista, joista ei makseta palkkaa. On noussut myös ilmi, että opiskelijat eivät ole olleet tyytyväisiä kummiyritysten palkitsemismuotoihin, mitkä ovat olleet pieniä tavarapalkintoja tai lahjakortteja. Opiskelijat haluaisivat palkaksi rahaa, mutta periaatteena on ollut, että rahaa ei vaihdeta.

Yhden kummiyrityksen kohdalla on sovittu, että jos opiskelija suorittaa harjoittelun yrityksessä on hänen suostuttava turvallisuusselvitykseen. Myös tilanteessa, jossa opiskelija on työsuhteessa yrityksessä, on selvitetty voiko opiskelija tehdä projektin toiselle saman alan kilpailevalle yrityksille.

Panostus yhteistyöhön

Toisessa kummiyrityksessä valittiin yhteyshenkilö, jolla annettiin työresurssia yhteistyön käynnistämiseen. Yhteyshenkilön valinnasta tiedotettiin myös yrityksen sisällä. Toisessa yrityksessä kummiyrittäjäyhteistyön käynnistämisestä tiedotettiin yrityksen asiakkaille laskun mukana postitetussa esitteessä. Yhteyshenkilön valinta on tärkeä, sillä jos hän on liian kiireinen, voi syntyä pullonkaula oppilaitoksen ja yrityksen välille, jolloin tieto ei kulje ja asioita jää tekemättömäksi. Laitoksella kummiyrittäjätoiminnan koordinaattori on saanut työaikaressurssia toiminnan käytännön koordinointiin.

Toimijat kummiyrittäjäyhteistyössä

Toiminta alkaa opiskelijoiden ensimmäisen vuoden opinnoista liikkeelle ja se menee opetussuunnitelman opintojaksojen mukaan. Toimintaan valikoituvat ne opettajat, jotka ovat vastuussa opintojaksosta. Projektitoimeksiantoja ei ole laitettu opintojaksoille, joissa on luento-opettaja. Kummiyrittäjätoiminnassa on mukana ainoastaan liikelatouden henkilökuntaa, mutta yksittäistä opintojaksoa saattaa opettaa muunkin laitoksen opettaja ja olla mukana ohjaamassa työelämäprojektia. Kummiyrittäjäksiltä tulee myös toimeksiantoja, jotka eivät istu kummiluokkien opetussuunnitelmaan sillä hetkellä ja silloin toimeksiantoa tarjotaan toisille ryhmille.

Toiminnan hyödyt

Kummiyrittäjätoiminta on edistänyt ja tukenut koulutusohjelman pedagogista mallia toiminnallista kehittäjäkumppanuutta. Opiskelijat ovat hyötynneet eniten toiminnasta tekemällä toimeksiantoja. Laitoksen henkilökunta on innostunut yhteistyöstä ja osallistunut yritysvierailuihin ja se hyötyy toiminnasta saamalla TKI-pisteitä ja yhteistyöstä opetussuunnitelman kehittämisessä.

Toiminnan riskit

Maineenmenetyksen riski on olemassa. Opiskelija tai opettaja voi hoitaa tehtävänsä huonosti tai jopa jättää ne tekemättä. Niin henkilökunta kuin opiskelijat ovat meidän käyntikortteja ja sen vuoksi riski on olemassa. Yritys voi myös odottaa enemmän kuin

se loppukädessä saa ja se voi pettyä opiskelijoiden työn tulokseen. Yleisen taloustilanteen ollessa kireä tulee vastaan resurssiriskit. Jos toiminta koetaan tärkeäksi, niin siihen on haettava ulkopuolista rahoitusta, jota muut ammattikorkeakoulut ovat saaneet työelämäyhteistyön kehittämiseen. Koulutusohjelman rakenteet eivät tue toimintaa eli käytännössä uudessa opetussuunnitelmauudistuksessa pitäisi saada suunniteltua opintojaksot, missä tehdään työelämälle tehtäviä. Riskiksi koetaan myös se, että laitoksella tehdään paljon asioita ja ne on tallennettu eri tiedostoihin. Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankkiminen ja sen käyttöönotto olisi tärkeää. Riskinä on, että toiminnan suunnittelu on yhden ihmisen ja hänen tiedostojensa takana. Jos ihmiset vaihtuvat, niin menetetään paljon kallisarvoista tietoa.

Toiminnassa asiat eivät välttämättä mene suunnitelman mukaisesti. Työelämässä tulee tilanteita, että kaikki ei onnistu ja siihen pitää varautua siihen, että kaikki ei mene niin kuin on suunniteltu. Riskit voivat liittyä aikatauluihin, henkilöihin ja tilanteisiin. Vaativissa toimeksiannoissa voi olla salassapitoasioita, jotka nousevat esille projektia toteuttaessa.

Toiminnan kehittäminen

Toiminnassa tulisi olla enemmän yhteistyötä, missä opiskelijoilla on tekemistä. Työelämäprojektien määrän kasvattamiseen ei auta opettajien resurssien lisääminen, vaan pitäisi osata markkinoida se hyöty mikä kummiyritykselle tulee toimeksiannoista. Harjoittelu- ja opinnäytetyöasiat tulisi muistaa kummiluokkien kohdalla ja tulisi rakentaa hyvä toimintamalli, jotta ne asiat tulisi hoidettua hyvin. Toiminnan kehittämisen kannalta mallintaminen, prosessointi ja tuotteistaminen ovat tällä hetkellä tärkeitä asioita. Prosessit tulisi piirtää kaavioihin ja miettiä mitkä ovat eri toimijoiden vastuut. Toiminnan näkyväksi tekeminen on myös tärkeää.

Yrityksen ollessa kummina 35 opiskelijalle ei ole paras mahdollinen ratkaisu, koska harva yritys pystyy käsittelemään niin montaa opiskelijaa. Yritys ei voi tarjota koko ryhmälle esimerkiksi harjoittelupaikkaa ja opinnäytetyöaihetta ja sen vuoksi kummiyrityksiä voisi olla useampia. Usein opiskelija on sellaisessa tilanteessa, että harjoittelupaikkaa on vaikea löytää ja kummiyritys voisi olla paikka mistä sitä voisi kysyä. Koska kummiyrityksiin on tullut luontainen suhde, niin kummiyritykset olisivat luon-

tevia paikkoja opettajien työelämään tutustumisjaksoille ja sitä kautta opettajan maailma avartuu ja voi saada vinkkejä omaan opetukseen.

Projektioppiminen

Toimeksiannot

Opiskelijat ovat tehneet muun muassa katelaskelmia, jotka ovat hyviä käytännön tehtäviä opiskelijoille. Toimeksiantoja miettiessä tarvitaan mielikuvitusta ja kekseliäisyyttä, niin opettajalta kuin kummiyrityksen edustajalta. Projektien sovittaminen opintojaksoille on haasteellista. Toimeksiannot olivat riittävän haasteellisia ja osa myös mielenkiintoisia. Opiskelijat ovat suoriutuneet toimeksiannoista hienosti.

Toimeksiantojen raportointi

Kun opiskelijat saavat projektitoimeksiannon yritykseltä, he tekevät siitä toimeksiantosopimuksen, jossa on määritelty yhteistyön pelisäännöt ja TKI-pisteiden määrä. Projektiopinnoissa opiskelijat tekevät raportin projektin tuloksista ja projektin päättyttyä käyvät arviointikeskustelun yhdessä toimeksiantajan kanssa. On luonnollista, että toimeksiannon päättymisen jälkeen yritys saa tulokset raportin muodossa. Joissakin tapauksissa opiskelijat ovat esittäneet projektin tulokset liiketalouden projektimessuilla. Yhdessä isommassa projektissa, joka järjestettiin luokan sisäisenä kilpailuna, yrityksen toimeksiantaja tuli luokkaan kuuntelemaan opiskelijoiden esityksiä.

Toimeksiantojen arviointi

Arviointi liittyy aina työelämäprojekteihin ja keskustelu pitäisi aina käydä toimeksiantajan kanssa. Työelämäprojektien suorittamisen tavoitteena on tukea opiskelijan ammatillista kasvua ja asiantuntijuuden kehittymistä ja sen vuoksi opiskelijan läsnäolo on tärkeä arvioitaessa projektin onnistumista. Asiantuntijuus ei kehity, jos opiskelija ei tiedä miten hän voisi toimia toisin ja missä asioissa hän on hyvä, jolloin hän voisi kehittää vahvuuksiaan. Yritysvierailujen jälkeen on otettu palaute opiskelijoilta ja jokaisella opintojaksolla opiskelijoilta on kerätty väli- ja loppupalaute. Laitoksen henkilökunta ja kummiyrityksen edustajat kävivät lukuvuoden lopussa arviointipalaverin, jossa käytiin läpi mitä edellisenä vuonna tuli tehtyä. Projektin päättyttyä toiminnan

yhdyshenkilöt ovat käyneet läpi projektin kokonaisuuden eli suunnitelman ja toteutuksen.

6.4 Kummiyritystoiminta yrityksen näkökulmasta

Yritysten näkökulmaa kummiyritystoiminnasta keräsin haastattelemalla kummiyritystoiminnan yhteyshenkilöä ja lähettämällä kyselyn kahdelle toimeksiantajalle. Lisäksi havainnoin kummiyrityksen edustajan ja liiketalouden laitoksen yhteyshenkilön välisessä suunnittelupalaverissa ja laitoksen ja toisen kummiyrityksen välisessä palaverissa, jossa oli paikalla toiminnan koordinaattorit ja yritysten sekä laitoksen muuta henkilökuntaa. Tulokset haastattelusta, kyselystä ja omista havainnoista esitän kokonaistuloksina, jotta yhden vastaajan henkilöllisyys ei paljastuisi.

Tulokset esitän neljän eri teeman mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa analysoin rakenteellisia linkkejä kummiyritysten ja liiketalouden laitoksen välillä. Toisessa luvussa analysoin sosiaalista sidosta toiminnassa toimijoiden välillä ja kolmas luku käsittelee organisaatioiden välistä vaihdantaa ja strategisia valintoja. Viimeinen luku käsittelee projektioppimista yritysten näkökulmasta.

6.4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksia tehtiin kaksi: kysely projektien toimeksiantajille ja toisen kummiyrityksen yhteyshenkilön haastattelu. Haastattelin Osuuskauppa Suur-Savon yhteyshenkilöä marraskuussa 2011 ja pyysin täydennystä haastatteluun huhtikuussa 2012. Haastattelu tehtiin kummiyrityksen toimitiloissa ja se nauhoitettiin. Haastattelun jälkeen purin nauhan ja litteroin tekstin. Täydennykset kysymyksiini pyysin sähköpostilla.

Kummiyritysten toimeksiantajien mielipiteitä ja palautetta keräsin kyselyn avulla. Kohderyhmänä oli vuonna 2010 aloittaneet kummiyritykset Osuuskauppa Suur-Savo ja MPY. Kyselyn rajasin niihin projektien toimeksiantajiin, jotka olivat toimineet yhteyshenkilöinä kummiluokkien tekemissä projekteissa. Näin olleen kysely lähetettiin kahdelle kummiyrityksen toimeksiannon yhteyshenkilölle. Kysely syötettiin Webropol-ohjelmaan, jonka välityksellä se lähetettiin 25.3.2012 vastaajien sähköpostiin. Kyselyyn vastasi yksi henkilö, jonka vuoksi tuloksia ei voi yleistää.

6.4.2 Tutkimuksen tulokset

Kysely toimeksiantajille

Vastaaja toimii päällikkötason tehtävissä ja huolehtii oman yksikkönsä osalta toiminnasta. Kummiyrityksen edustaja on ollut yhteydessä opiskelijoihin ja liiketalouden laitoksen henkilökuntaan sähköpostilla, puhelimella ja tapaamalla heitä. Kummiyritystoiminnasta on tiedotettu yrityksen sisällä yrityksen sisäisissä kokouksissa, sähköpostilla henkilökohtaisesti ja sähköpostilla yleisenä tiedotteena. Kummiyritystoiminnassa tieto liiketalouden laitoksen ja yrityksen välillä on kulkenut pääasiassa sähköpostilla. Tiedonkulku on hoidettu kohtalaisen hyvin ja vastaajan mielestä kummiyritystoimintaa on johdettu hyvin. Johtamisen merkitys toiminnassa on tärkeä, koska opiskelijoita tulee hieman "paimentaa". Vastaajan mielestä vastuu kummiyritystoiminnasta on sekä liiketalouden laitoksella että yrityksellä. Yhteydessä liiketalouden laitoksen henkilökunnan kanssa hän on kuukausittain, mutta yhteistyösuhteet voisivat olla läheisemmät. Luottamus yhteistyössä on hyvä ja kulttuuriero yritysmaailman ja liiketalouden laitoksen välillä pienenee, sillä opetus on lähentynyt vuosien varrella lähemmäksi käytäntöä.

Opiskelijoiden kanssa kummiyrityksen edustaja on yhteydessä kuukausittain, koska opiskelijat tekevät hänelle opinnäytetyötä. Vastaajan mukaansa harmittavan moni opiskelija kokee itsensä suoraan johtotehtäviin, mikä on toisaalta positiivinen asia, että opiskelijoilla on itsevarmuutta. Kuitenkin realistisesti ajatellen johtajaksi ei voi tulla koulun penkiltä. Kummiyritysyhteistyössä on toteutettu projekteja ja asiantuntijaluentoja opintojaksojen puitteissa. Opiskelijat ovat tutustuneet yrityksen toimintaa yritysvierailuilla ja kummiyritykselle on tehty opinnäytetyö. Lisäksi kummiyritys on tarjonnut harjoittelu- ja kesätyöpaikkoja kummiluokan opiskelijoille.

Kahden vuoden kummiyritystoiminnan aikana toiminta on lähinnä kehittynyt käytännölläisemmäksi. Kummiyrityksen edustajan mielestä kummiyritystoiminta olisi voinut kehittyä nopeammin. Rajoitteena toiminnassa on lähinnä työskentelyajat, sillä tapaamiset ammattikorkeakoulun henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa ajoittuvat pääasiassa päiväaikaan ja illat ja viikonloput ovat poissuljettuja. Kummiyrityksen edustaja lähti toimintaan saadessaan yrityksen sisäisen sähköpostin, jossa kysyttiin

toiminnasta kiinnostuneita mukaan toimintaan. Vastaaja päättää itse kuinka paljon hän käyttää aikaa toimintaan. Hän ei osaa vielä arvioida kuinka yritys on hyötynyt toiminnasta ja on oppinut, että oppilaitosmaailma ei ole niin kiireistä kuin työelämä. Toiminnan riskeinä hän mainitsee tietoturvariskin. Toimintaa voisi kehittää laittamalla lisää harjoittelijoita kentälle. Opiskelijoille antamia toimeksiantoja hän arvioi sopivan vaativiksi.

Kummiyrityksen yhteyshenkilön haastattelu

Rakenteelliset linkit organisaatioiden välillä

Kummiyrityksellä on kaksi kummiluokkaa, joille yritys toimii kummina. Yrityksessä on yhteyshenkilö, joka koordinoi toimintaa yrityksen sisällä. Kummiyritystoiminta ja oppilaitosyhteistyö ovat pääosin yhteyshenkilön vastuulla. Yhteyttä liiketalouden laitoksen henkilökunnan kanssa pidetään sähköpostilla, puhelimella ja yhteisissä tapauksissa. Opiskelijat ovat käyneet tutustumassa yritykseen yrityksen tiloissa ja kummiyrityksen edustajat ovat myös vierailleet oppitunneilla.

Yrityksestä on ollut mukana toiminnassa henkilökuntaa eri yksiköistä. Kummiyritystoiminnasta on tiedotettu yrityksen sisäisessä viestinnässä, jossa on kerrottu oppilaitosyhteistyöstä. Osa Mikkelin alueen esimiehistä on ollut aktiivisemmin mukana Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa tehtävässä yritys-oppilaitosyhteistyössä. Tieto liiketalouden laitoksen ja yrityksen välillä on kulkenut pääsääntöisesti kummiyritystoiminnan yhteyshenkilöiden välillä ja se on ollut pääosin sujuvaa.

Kummiyrityksessä toimintaa johdetaan yrityksen sisäisillä linjauksilla ja säännöllisellä yhteydenpidolla oppilaitokseen. Yrityksessä operatiivinen vastuu on yhteyshenkilöllä, mutta viimeisin vastuu hänen esimiehellä, joka toimii henkilöstön kehittämispäällikkönä. Johtamisen merkitys toiminnassa on tärkeä, jotta toiminnan tavoitteet ja eri henkilöiden toimet ovat selvillä ja hallussa. Haastavinta kummiyritystoiminnan johtamisessa on aikaresurssi.

Sosiaalinen sidos ihmisten välillä

Toimijoiden välinen luottamus on hyvä. Kummiyrityksen yhteyshenkilö on yhteydessä liiketalouden laitoksen henkilökuntaan tarpeen mukaan ja tapaa heitä vähintään kaksi kertaa vuodessa yhteisissä tapaamisissa. Suhteet liiketalouden laitoksen henkilökunnan välillä ovat hyvät ja asioista ollaan yhteisymmärryksessä. Yhteistyö on opettanut, että oppilaitosyhteistyö voi olla monipuolista. Ammattikorkeakoulussa annettu opetus vastaa työelämää suurelta osalta melko hyvin, mutta tiivis yhteistyö yrityselämän kanssa auttaa nivomaan teoriaopetusta paremmin käytäntöön.

Organisaatioiden välinen vaihdanta ja strategia

Yhteistyön alkamisesta oli päättämässä yrityksen puolelta henkilöstön kehittämispäällikkö. Kummiyritykselle toiminta on tärkeä, jotta yritys voi luoda positiivisen yrityskuvan opiskelijoille ja muille toimijoille. Kummiyritystoiminta nähdään myös hyvänä rekrytointikanavana, sillä yritys haluaa osaavaa työvoimaa. Toimintaa ovat johtaneet henkilöstön kehittämispäällikkö ja yrityksen kummiyritystoiminnan yhteyshenkilö. Ammattikorkeakoulun puolelta operatiivista toimintaa on johtanut kummiyritystoiminnan yhteyshenkilö liiketalouden laitokselta ja kenties muita henkilöitä, jotka eivät ole yrityksen tiedossa. Haastateltavan mielestä kummiyritystoiminnassa yhteistyö on kehittynyt ja menee koko ajan positiivisempaan suuntaan. Käytännössä on huomattu erilaisia rajoitteita toiminnassa. Toimijoilla on paljon ideoita, mutta kaikki ideat eivät ole aina toteutettavissa joko yrityksen tai oppilaitoksen puolelta.

Tekemistä rajoittavat toisinaan aikataulut, opintojaksojen sisällöstä johtuvat rajoitukset sekä muun muassa yrityksen resurssit eli ajan puute. Kummiyritystoimintaan on valikoitunut yrityksen henkilökuntaa toimenkuvan ja oman aktiivisuuden perusteella. Toiminnassa on mukana pääasiassa esimiesasemassa toimivia. Toiminnassa ei varsinaisesti nähdä riskejä, kunhan yhteistyössä huomioidaan sekä yrityksen että oppilaitoksen tarpeet ja resurssit. Toimintaa voisi kehittää jatkuvalla ideoinnilla ja molemminpuolisella yhteistyöllä.

Projektioppiminen

Opiskelijat ovat suoriutuneet toimeksiannoista pääsääntöisesti hyvin ja toimeksiannot ovat olleet sopivan vaativia opiskelijoille. Haastateltavan käsityksen mukaan kaikkia projekteja on pyydetty arvioimaan jollakin tapaa ja kummiyritysten henkilökunta on osallistunut toimeksiantojen arviointiin. Toimipaikan esimies eli projektin toimeksiantaja on arvioinut toimeksiannon tai oppimistehtävän. Toimeksiannot vaativat jonkin verran resurssia yrityksen puolelta, kuten aikaa perehdyttämiseen, ohjeistukseen, seurantaan ja vierailuihin puolin ja toisin. Kaikki projektit ovat kuitenkin antaneet hyötyä yritykselle.

6.4.3 Havainnot suunnittelu- ja palautepalavereista

Havainnointia olen tehnyt molempien kummiyritysten kokouksissa ja ne perustuvat omiin muistiinpanoihin. Havainnointi alkoi heti toiminnan alkaessa syksyllä 2010. Tietoa olen erityisesti kerännyt yhteistyötapaamisista, jotka toteutettiin ensimmäisen lukuvuoden jälkeen keväällä 2011. Olin mukana molempien yritysten palaute- ja suunnittelupalavereissa touko- ja kesäkuussa sekä elokuussa 2011. Näissä tapaamisissa tein muistiinpanot ja havainnoin yhteistyötä.

Yhteenvetotilaisuus ensimmäisestä vuodesta (Osuuskauppa Suur-savo)

Tapaaminen järjestettiin elokuussa 2011 ja siihen osallistui kummiyritystoiminnan koordinaattorit liiketalouden laitokselta ja Osuus-kauppa Suur-Savosta sekä opettajia ja kummiyrityksen henkilökuntaa. Osuuskauppa Suur-Savon edustaja kertoi, että kummiyrityksellä on johdon tuki toimintaan. Osuuskauppa Suur-Savo on sitoutunut toimintaa, ottaa toiminnan vakavasti ja kokee toiminnan tärkeäksi. Osuuskauppa on tyytyväinen, että heidät on otettu mukaan toimintaan ja voivat vaikuttaa opetuksen sisältöön positiivisesti sekoittaen teorian ja käytännön toisiinsa.

Ensimmäisenä vuotena opiskelijat suunnittelivat ja toteuttivat APSI-apina kampanjapäivän ABC-liikennemyyvälässä, josta oli konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Isommat ja pienemmät projektit sopivat hyvin kummiluokille. Kesätyöpaikan hakemisessa opiskelijoita on ohjattu mainitsemaan olevansa kummiluokalta. Opiskelijoiden

suuntautuminen toisen vuoden opinnoissa markkinointiin ja taloushallintoon tuottaa haasteita.

Toisen vuoden opiskelijoille suunnattujen toimeksiantojen tulee syventyä markkinointiin tai taloushallintoon, jotta ne voidaan sijoittaa ammattiopintojen opintojaksoille. Projektitoimeksiannot toisen vuoden opiskelijoille voisi olla esimerkiksi katelaskelmia, asiakasomistajakampanjan suunnittelua ja toteutusta, Stella-ostoskeskuksen avaajaisen suunnittelutyössä auttamista tai osatapahtuman luomista. Kummiluokille järjestetään myös asiantuntijaluentoja.

Yhteenvetotilaisuus ensimmäisestä vuodesta (Mikkelin Puhelin Oyj)

Tapaamiseen osallistui MPY:n ja liiketalouden laitoksen yhteyshenkilö, jotka koordinoivat toimintaa omissa organisaatioissaan ja toimivat linkkinä organisaatioiden välillä. Kummiyritystoiminta aloitettiin, koska opiskelijoilla tulee olla opintojen aikana kontaktia työelämään. Ensimmäisen vuoden kokemuksen jälkeen kummiyritystoiminta liiketalouden laitoksella oli vielä hyvin alkuvaiheessa. Toiminta ei ollut systemaattista ja laitoksen ja MPY:n välille ei syntynyt yhteisteistä toimintakulttuuria. Laitoksella opettajat opettelivat uutta roolia työelämän kanssa toimimisessa. Kummiyritys huomasi, että toiminnan alkaessa luotettiin liikaa operatiivisen johdon panokseen ja yhteistyömahdollisuuteen ei vastattu. Kummiyritystoiminnan aloittaminen siirrettiin vuoden 2011 alkuun. Kummiyrityksen edustaja kertoi, että toiminnasta tiedotettiin yrityksen sisällä ja hän sai joitakin ehdotuksia opiskelijoiden toimeksiannoiksi. Yrityksen sisällä oli havaittavissa innostuksen puute. Toiminnan organisoinnissa on tärkeää tietää ensin mitä opintojaksoja on tulossa, jonka jälkeen yritys voi tuoda oikeita henkilöitä mukaan suunnitteluun.

Ensimmäisenä toimintavuonna huomattiin, että kummiyritysten tarjoamat toimeksiannot olivat liian haastavia kummiluokkien opiskelijoille ja niitä tarjottiin toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoille ja jopa toisille koulutusohjelmille. Projektiaiheita opintojaksoille tuli markkinoinnista, mutta aiheet olivat liian haastavia ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Aiheina oli muun muassa tuotteistukseen ja myyntiin liittyviä projekteja. Tarkoituksena on, että kummiyritykset tarjoavat projekteja omalle kummiluokalle, jonka vuoksi ensimmäisen vuoden projektit eivät voi olla liian haastavia.

Toimeksiannon suorittamisessa huomattiin, että kummiyrityksen antama kirjallinen taustaselvitys ryhditti tehtävänantoa ja opiskelijat saivat selvät tavoitteet mitä projektissa pitää saada aikaan. Projekteissa piti huomioida, että opiskelijoiden työmäärä ei kasvanut liian isoksi. Opettajan rooli muuttui luennoijasta työelämäprojektien koordinoijaksi ja ohjaajaksi. Hänen tuli ohjata opiskelijoita tekemään oikeita asioita ja antaa raamit toimeksiannolle. Yritysten näkökulmasta henkilökuntaa on eritasoista ja heidän täytyy ymmärtää, että toimeksiantojen tulee sopia opiskelijoiden alaan ja opintojaksoihin. Kummiyrityksen johto tukee yhteistyötä liiketalouden laitoksen kanssa ja kannustaa oppilaitosyhteistyöhön.

Kehittämiskohteita toiminnassa on muun muassa se, että toimeksiantoja suunniteltaessa ei saa olla liian vapaat kädet, vaan pitää huomioida oman kummiluokan taso ja opintojaksot, mihin toiminta kytketään. Dokumentointia tulee myös systematisoida ja liiketalouden laitoksen toiveissa on asiakkuudenhallintaohjelman pilotoiminen MAMKin sisällä. Lisäksi liiketalouden laitos oli päättänyt ottaa käyttöön sopimuspuhujan, joka täytetään jokaisesta toimeksiannosta. Sopimuksen tekeminen helpottaa dokumentointia ja antaa toiminnalle selvät pelisäännöt. Seuraavan lukuvuoden suunnittelu on aloitettava keväällä, jolloin opettajat rupeavat suunnittelemaan syksyn opintojaksoja.

Mukaan toimintaan lähdettiin rohkeasti ja nopealla aikataululla ja ensimmäisestä kummiyritystoimintavuodesta opittiin paljon. Ensimmäinen toimintavuosi oli oppimisprosessi, jonka aikana huomattiin kuinka toimintaa tulee organisoida jatkossa. Seuraava vaihe toiminnassa oli perehtyminen opiskelijoiden erikoistumisalueisiin markkinointiin ja taloushallintoon ja seuraava kokous suunniteltiin pidettäväksi suuremmalla resurssilla ja siihen kutsutaan toisen vuoden opintojaksojen opettajia sekä kummiyrityksen henkilökuntaa. Kummiyritys aikoi rekrytoida kaksi kesätyöntekijää kummiluokalta kesäksi 2011.

Toisen kummiyritysvuoden suunnittelu (Mikkelin Puhelin Oyj)

Suunnittelupalaverissa 10. kesäkuuta 2011 oli mukana runsas joukko opettajia ja kummiyritysten henkilökuntaa. Yrityksen kummiyritystoiminnan yhteyshenkilö sanoi, että liiketalouden laitoksen ja MPY:n kumppanuuden tulee olla samalla tasolla kuin

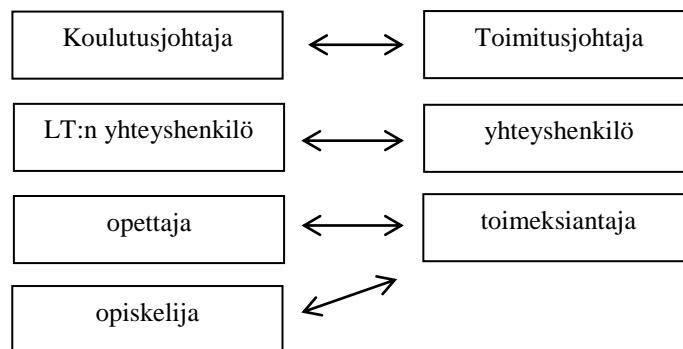
yritysten välinen kumppanuus ja työaika tulee varata samalla tavalla. Ensimmäisenä syksynä toimintaa oli vähän, vaikka into oli kova. Keväällä saatiin toteutettua muutama pieni toimeksiantotehtävä. Tapaamisessa ideoitiin projekteja toisen vuoden opiskelijoille. Ideoissa nousi esille muuan muassa uuden myymälän suunnittelu, tunnettavuustutkimuksen tekeminen, asiakkuuksienhallinnan suunnittelu, asiantuntijaluentoja ja paikka harjoittelijalle, jonka työnkuvana olisi asiakkuusjohtamiseen liittyvät tehtävät. MPY oli myös kiinnostunut 48 -tuntia toimintamallista, jossa opiskelijat ja yrityksen edustajat viettävät 48 tuntia aikaa jonkin ongelman parissa. 48 tunnin aikana opiskelijoiden tulee tehdä kehittämissuunnitelma ongelman ratkaisemiseksi. MPY oli kiinnostunut toimintamallista, mutta asia jätettiin hautumaan.

6.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimusta on tarkasteltu viidestä eri näkökulmasta: opettajien, opiskelijoiden, liiketalouden laitoksen johdon, kummiyritysten yhteyshenkilöiden ja projektien toimeksiantajien. Kummiyritystoiminnan tarkasteluajanjakso oli noin kaksi vuotta ja dokumentaatio toiminnasta on kattavaa. Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset haastattelujen ja kyselyiden teemojen mukaan, jotka ovat nousseet Vesalaisen kumppanuusteoriasta. Tarkastelen tuloksia myös projektioppimisen näkökulmasta.

Rakenteelliset linkit organisaatioiden välillä

Yritysten välille syntyviä käytäntöjä ja toimintarutiineja kutsutaan *rajapintarakenteiksi* (Vesalainen 2006, 48). Rajapintarakenteita liiketalouden laitoksen ja kummiyritysten välillä on monenlaisia. Toiminnan alussa koulutusohjelman johtaja sopii yhteistyöstä yrityksen johtotason henkilön kanssa. Laitoksen ja yritysten väliset *suunnittelu- ja palautepalaverit* ovat rakenne, jossa organisaatioiden henkilökunta kohtaa. Opettajien ja opiskelijoiden tekemät *yritysvierailut* muodostavat kohtaamispaikan, jossa toimijat oppivat toisen organisaation toiminnasta. Toimeksiantajat ovat *esitelleet toimeksiantoja* luokissa. Opettajan ja toimeksiantajien rajapintoja ovat kummiyritystoiminnan *yhteyshenkilöt*, jotka koordinoivat toimintaa ja toimivat vastuuhenkilöpareina. Kummiyritystoiminnassa yhteistyö toimii eri tasoilla (kuvio 11).



KUVIO 11. Yhteistyöntasot

Yhteisiä integroituja järjestelmiä voi olla tiimityöskentely ja prosessimainen oppiminen (Vesalainen 2006, 49). Kummiyritystoiminnassa toimenpiteitä suunnitellaan liiketalouden laitoksen ja yrityksen välisissä *suunnittelukokouksissa*. Yhteyshenkilöt ylläpitävät *toimenpidetaulukkoa* (liite 7), josta näkee sovitun yhteistyömuodon, ajankohdan, vastuuhenkilöt ja opintojakson, mihin toiminto on liitetty. Lisäksi *vuosikellot* (kuvio 7) toimivat suunnitteluvaiheessa erinomaisena toiminnan hahmottamistyökaluna, jolloin nähdään koko vuoden opintojaksot kokonaisuutena. Liiketalouden laitoksella toiminnasta on *tiedotettu* organisaatioiden palaverissa, sähköpostilla, henkilökohtaisesti ja puhelimella. Kummiyrityksessä toiminnasta on tiedotettu yrityksen sisäisessä viestinnässä. Opiskelijoille toiminnasta on tiedotettu opintojaksoilla ja Moodle-alustan välityksellä. Yhteyttä pidetään sähköpostilla, soittamalla, yhteisissä suunnittelupalaverissa, tilaisuuksissa ja henkilökohtaisissa tapaamisissa.

Yhteisiä ja integroituja prosesseja kuvaa lukukauden läpi menevä prosessi. Prosessi alkaa keväällä, jolloin valitaan uudet kummiyritykset. Kummiyritysten kanssa tehdään *sopimukset* ja sovitaan *toimintamallista*. Kun kummiyritystoimintaan on valittu *yhdyshenkilöt (koordinaattorit)* yrityksestä ja liiketalouden laitokselta, alkavat he suunnittelemaan lukuvuoden yhteistoimintaa. Prosessiin otetaan mukaan *opettajia*, jotka opettavat lukuvuoden opintojaksoja sekä yrityksen edustajia, jotka ovat pyydetty mukaan *toimeksiantajien* rooliin, asiantuntijaluennointisijoiksi tai muuhun yhteistyöhön. Opettajat ottavat vastuun toiminnasta siinä vaiheessa, kun toimeksianto on liitetty heidän opintojaksoonsa. Opettaja ja yrityksen toimeksiantaja ovat vuorovaikutuksessa opiskelijoihin toimeksiannon julkistamisvaiheessa ja ohjaamisessa. Siinä vaiheessa

vastuu siirtyy opiskelijoille. Lukuvuoden loppuvaiheessa pidetään *yhteenvetotilaisuus* missä tehdään katsaus kuluvaan vuoteen.

Vastuu toiminnasta on molemminpuolista, sillä kumpikaan organisaatio ei voi toimia toisen puolesta. Lopullinen vastuu toiminnasta nähdään kuitenkin olevan liiketalouden laitoksella, koska toiminta liittyy vahvasti opetukseen ja laitoksella on näin ollen suurempi intressi toiminnasta. Liiketalouden laitoksella ja kummiyrityksessä nähdään, että viimeisin vastuu toiminnasta on johdolla, koska kummiyritystoiminta on koko laitoksen ja yrityksen toimintaa. Niin liiketalouden laitoksella kuin yrityksessä operatiivinen vastuu on kummiyritystoiminnan koordinaattorilla. Vastuu siirtyy opettajalle ja toimeksiantajalle siinä vaiheessa, kun toimeksianto, luento tai yritysvierailu liitetään opintojaksoon. Opiskelijoilla on oma vastualueensa toteuttaa oma osuutensa olemalla läsnä, osoittamalla kiinnostusta ja tekemällä oma osuutensa toimeksiannosta. Opiskelijoiden mukaan kummiyritystoiminta on organisoitu tyydyttävästi tai melko hyvin. Opiskelijoiden mukaan toimintaa on ollut vähän ja yrityksistä ei ole panostettu kummiyritystoimintaan.

Laitoksen ja kummiyrityksen näkökulmasta johtaminen ja toiminnan koordinointi koetaan tärkeäksi, jotta toiminnan tavoitteet ja eri henkilöiden toimet ovat selvillä ja hallussa. Johdon tuki koetaan myös tärkeäksi. Kummiyritystoiminnan johtamisessa yritys kokee haastavimmaksi aikaresurssin. Opiskelijanäkökulmasta kummiyritykset eivät ole kertoneet tarkalleen mitä haluavat kummiluokkien opiskelijoilta.

Sosiaalinen sidos ihmisten välillä

Sosiaalinen sidoksisuus on tiedonjakamista ja toisen kokemuksesta oppimista. Oppimisen mahdollisuuksia luovat avoimuus, fyysinen läheisyys ja luottamus. (Toivola 2006, 99.) Haastateltavien ja kyselyyn vastaajan mukaan *luottamus* toimijoiden välillä on hyvä, mutta ei kovin syvällinen. Yhteistyösuhteet ovat asialliset, hyvät ja toimivat. Side ihmisten välillä on ammatillinen ja tiedonkulku toimijoiden välillä on toiminut hyvin. *Vuorovaikutuksessa* ollaan tarpeen mukaan, riippuen toiminnan määrästä. Ennen yritysvierailua, luentoa tai projektin aloittamista yhteydessä ollaan muutaman kerran, jolloin sovitaan sisällöstä ja käytettävistä termeistä. Opiskelijat ovat olleet yh-

teydessä kummiyrityksiin vierailemalla yritysten tiloissa, tapaamalla kummiyritysten edustajia luokissa sekä pienemmissä projektitapaamisissa.

Kumppanuussuhde, jonka luottamuksen tila on kohtuullinen, omaa paremmat mahdollisuudet oppimiselle ja on tärkeää löytää optimaalinen luottamuksen taso. (Valkokari ym. 2009, 173). Yhteistyö on *opettanut*, että kummiyritystoiminta koetaan tärkeäksi kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Opettajat ja opiskelijat ovat oppineet kuinka kummiyritysorganisaatiot toimivat. Opettajat ovat saaneet kokemusta opiskelijoiden ohjauksesta ja työelämän toimeksiantojen integroimisesta opetukseen. Yritykset ovat oppineet miten koulutusorganisaatio toimii ja kuinka opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan kanssa toimitaan. Yrityksen näkökulmasta yhteistyö on opettanut, että oppilaitosyhteistyö voi olla monipuolista. Ammattikorkeakoulussa annettu opetus vastaa työelämää suurelta osalta hyvin, mutta tiivis yhteistyö yrityselämän kanssa auttaa nivoamaan teoriaopetusta paremmin käytäntöön. Opiskelijoiden mielipide teorian ja käytännön yhdistämisestä vaihtelee.

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan *vuorovaikutusta*. Vuorovaikutuksen ihannetila on aito dialogi, jossa osapuolet arvostavat toisiaan, toimivat avoimesti ja ovat vastaanottavaisia (Vesalainen 2006, 54). Liiketalouden laitoksen näkökulmasta yhteistyö on aika alussa ja *yhteinen kieli* alkaa syntyä. Yhteistyötä tehdään henkilötasolla ja henkilöiden kemiat vaikuttavat yhteistyön syvyyteen. Yrityksen näkökulmasta suhteet liiketalouden laitoksen henkilökunnan välillä ovat hyvät ja asioista ollaan yhteisymmärryksessä. Toimeksiantajan mukaan yhteydessä liiketalouden laitoksen henkilökunnan kanssa ollaan kuukausittain, mutta yhteistyösuhteet voisivat olla läheisemmät. Opiskelijat ovat vuorovaikutuksessa kummiyritysten edustajiin muutamia kertoja vuodessa. Yhteydenpito kummiyritysten edustajien kanssa on ollut melko helppoa.

Organisaatioiden välinen vaihdanta ja strategia

Kummiyritystoiminnan *yhteistyömuotoja* ovat projektitoimeksiannot, tehtävät opintojaksoilla, asiantuntijaluennot, yritysvierailut, työharjoittelu ja opinnäytetyöt. Sopiminen yhteistyöstä tapahtuu pääasiassa ennen lukuvuoden alkua, mutta toimeksiantoja saattaa tulla myös lukuvuoden aikana. Toiminnan koordinaattorit yrityksissä ja liiketa-

louden laitoksella pitävät kokonaisuutta hallussa. Opiskelijat toivovat kummiyritys-toimintaan lisää toimintaa.

Kummiyritystoiminta on *kehittynyt* organisoidumpaan toimintaan siitä mitä se oli lukuvuoden 2010 alussa. Toimintaan on tullut enemmän rutiinia ja se on nyt toimintojen vakiinnuttamisvaiheessa. Seuraava vaihe on toiminnan tuotteistaminen. Kummiyrityksen koordinaattorin mielestä kummiyritystoiminnassa yhteistyö on kehittynyt ja menee koko ajan positiivisempaan suuntaan. Kahden vuoden kummiyritystoiminnan aikana toiminta on kehittynyt käytännönläheisemmäksi. Kummiyrityksen edustajan mielestä kummiyritystoiminta olisi voinut kehittyä nopeammin. Opiskelijoiden mukaan koko ryhmälle suunnattujen toimeksiantojen tulee olla tarpeeksi monipuolisia, jotta jokaiselle opiskelijalle riittää tekemistä. Opiskelijat toivovat kummiyrityksiltä lisää yhteydenpitoa ja kiinnostusta kummiluokkaa kohtaan. Opiskelijat haluavat tehdä yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, joilla on antaa tehtäviä ja toimeksiantoja.

Strateginen sidos organisaatioiden välillä

Yhteiset *visiot* ja *strategiset tavoitteet*, jotka on asetettu ja määritelty verkoston tasolla tai yhteistyösuhteessa kuvastavat strategista sidosta yritysten välillä. (Vesalainen 2006, 59). *Toiminnan rajoitteita* on työajan rajallisuus ja opetussuunnitelman joustamattomuus, sillä opintojakson toteutusaika ei aina satu yrityksen tarpeisiin. Lisäksi on rajattu, että kummiyrityksen toimeksiannot ovat pelkästään kummiluokalle, kun yrityksen tarpeisiin voisi vastata laajemmalla tarjonnalla. Opintojaksoihin liitettävät tehtävät tulee myös olla tarpeeksi laajoja, jotta koko ryhmä voi tehdä niitä. Kummiyritysten edustajat ja opettajat eivät saa erillistä työaikaresurssia toiminnan toteuttamiseen. Toiminta on asianomaisten henkilöiden kunnianhimon varassa ja he itse päättävät kuinka paljon käyttävät aikaa toimintaan. Kummiyrityksen edustajan mukaan toimijoilla on paljon ideoita, mutta kaikki ideat eivät ole aina toteutettavissa joko yrityksen tai oppilaitoksen puolelta. Tekemistä rajoittavat toisinaan aikataulut, opintojaksojen sisällöstä johtuvat rajoitukset sekä muun muassa yrityksen resurssit eli ajan puute.

Win-win-asetelma voi syntyä ainoastaan silloin, kun yhteistyössä syntyy lisää jaettavaa. Jotta syntyvää jaettavaa voidaan hallita, tulee yhteistyösuhteessa olla hyvä keskinäinen tietoisuus yritysten tavoitteista ja arvoista sekä konkreettisia periaatteita miten syntyvä hyöty jaetaan. (Vesalainen 2006, 62) Kummiyritystoiminnan *hyötynä* on posi-

tiivinen näkyvyys. Liiketalouden laitoksen näkemiä hyötyjä ovat aito yhteistyö työelämän kanssa, yhteistyö opetussuunnitelman kehittämisessä, TKI-pisteiden kerääminen ja henkilökunnan osaamisen kehittyminen. Opiskelijat hyötävät toiminnasta pääsemällä tekemään aitoja toimeksiantoja työelämälle ja tutustumalla paremmin kummiyritysten liiketoimintaan. Kummiyritys näkee toiminnan hyötyinä positiivisen yrityskuvan ja rekrytointikanavan. Liiketalouden laitoksen mukaan toiminnan *riskeinä* nähdään sovitun tehtävän tekemättä jättäminen, liikesalaisuudet, maineen menetys, resurssien vähyys. Dokumentoinnin organisoimattomuus nähdään riskinä, jos toiminnan avainhenkilö vaihtaa tehtäviä.

Liiketalouden laitoksen toimijoiden mukaan kummiyritystoimintaa tulee *kehittää* toiminnan systematisoinnilla. Projekteja, jotka toistuvat vuodesta toiseen voitaisiin tuoteistaa ja kummiyritystoiminta kokonaisuudessaan tulisi mallintaa sekä avata eri toimijoiden vastuualueita. Toiminnassa pitäisi olla myös enemmän tekemistä opiskelijoille, koska heidän mukaansa toimintaa on vähän. Yrityksille tulee osata myydä se hyöty mitä toimeksiannosta tulee. Yrityksen näkökulmasta toimintaa voisi kehittää jatkuvalla ideoinnilla ja molemminpuolisella yhteistyöllä.

Projektioppiminen

Projektiopiskelussa tuetaan sekä opiskelijan ongelmanratkaisutaitoja ja ajattelua että projektin teemaan linkittyvien käsitteiden ymmärtämistä. Kognitiivinen oppimiskäsitys painottaa teoreettisen tiedon ja käytännön toiminnan integroimista eli yhdistämistä. (Tynjälä ym. 2000, 257–258). Kummiyritystoiminnan aikana opintojaksoihin integroituja *toimeksiantoprojekteja* olivat markkinointiviestintään ja myynnin edistämisen kampanjan suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät projektit. Lisäksi kummiyritysten projektiaiheita oli sisällytetty projektiopintoihin. Projektien aiheina oli muun muassa katelaskelmien tekemistä. Toimeksiantojen aiheiden ideointiin tarvitaan mielikuvitusta ja kekseliäisyyttä, niin opettajilta, kuin kummiyritysten edustajilta. Toimeksiannot sopivat asiasisällöllisesti *hyvin opintojaksojen toteutukseen*. Opiskelijat tekevät toimeksiantoa tuntien aikana ja niiden ulkopuolella.

Tiedonluomisnäkökulma on oleellisen tärkeä asiantuntijaksi kehittymisessä yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Projektiopiskelussa tämä ulottuvuus on tärkeä, koska tiedon-

luomisenäkökulmakäsityksessä haetaan uusia haasteellisia ongelmia ja toimitaan näin ollen suorituskyvyn ylärajoilla, jolloin tapahtuu aikaisempien tiedon rajojen ja suoritusten ylittämistä. (Tynjälä ym. 2004, 258). Opettajien mukaan toimeksiannot ovat olleet opiskelijoille *sopivan vaativia* ja opiskelijat ovat suoriutuneet niistä hyvin. Opettajien mukaan opiskelijat ovat suhteellisen itseohjautuvia, mutta ryhmäkohtaista vaihtelua on havaittavissa. Yrityksen edustajan mukaan opiskelijat ovat suoriutuneet toimeksiannoista pääsääntöisesti hyvin. Opiskelijoiden mukaan toimeksiannot ovat olleet liian tai sopivan vaativia. Opettajan mukaan opiskelijat ymmärtävät, että projektit tehdään työelämätoimeksiantoina ja suhtautuvat niihin tietyllä vakavuudella, mutta yksittäisten opiskelijoiden *panostus* vaihtelee. Saadessaan toimeksiannon opiskelijat ja kummiyrityksen edustaja ovat tehneet toimeksiantosopimuksen.

Projektiopiskelun yhtenä tavoitteena on erilaisten työelämässä tarvittavien taitojen kehittyminen. Ammattialaspesifien taitojen lisäksi opitaan yhteistyötaitoja, suullisia ja kirjallisia viestintätaitoja. (Tynjälä 2004, 262–263.) Projekteista on *raportoitu* toimeksiantajille kirjallisesti ja keskustelemalla. Opintojaksoilla tehdyistä toimeksiannoista ei ole *raportoitu* kirjallisesti, vaan yleensä toimeksiantaja on ollut läsnä tulosten esitystilaisuudessa. Projektiopinnoissa on palautettu kirjallinen raportti, jonka jälkeen opiskelijat ja toimeksiantaja ovat käyneet arviointikeskustelun. *Arviointi* liittyy työelämäprojekteihin ja keskustelu pitäisi käydä toimeksiantajan kanssa. Vajaa puolet opiskelijoista vastasi, että toimeksiantajan tulisi osallistua arvosanan antamiseen, mutta yli puolet on myös sitä mieltä, että opettaja pystyy arvioimaan työelämäprojektit. Suurin osa opiskelijoista on sitä mieltä, että kaikkien opiskelijoiden tulisi saada sama arvosana. Arviointikeskustelu on koettu hyväksi käytännöksi.

7 TOIMINTAMALLI

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tehdä toimintamalli kummiyritystoiminnasta. Toimintamalli rakentuu Vesalaisen yritystenvälisen suhteen elementtien teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi toimintamallissa on sovellettu projektioppimisen teoriaa. Kummiyritystoimintaa on myös analysoitu Håkanssonin ARA-mallin avulla. Toimintamalli koostuu kumppanuussuhteen analysoinnista ja kummiyritystoiminnan prosessikuvauksista.

7.1 Kumppanuussuhde

Toimintamalli on rakennettu Vesalaisen kumppanuusteorian mukaisesti (kuvio 12). Teorian soveltaminen kummiyritystoimintaan on ollut luontevaa ja teorian näkökulmista voidaan arvioida kummiyritystoiminnan tämän hetkinen liiketalouden laitoksen ja kummiyritysten välinen *kumppanuuden syvyys*. Kumppanuutta arvioidaan organisaationaalisen sidoksen ja liiketoiminnallisen sidoksen kautta.

Rakenteelliset linkit

Organisationaalisen sidoksen ulottuvuuksia ovat *rakenteelliset sidokset* yritysten välillä, joita kummiyritystoiminnassa ovat yhteiset suunnittelu- ja palautepalaverit, yritysvierailut, toimeksiantojen esittely luokassa opiskelijoille ja opettajien ja toimeksiantajien tiedonvälittäjät eli *koordinaattorit*. Vastuu toiminnasta on molemminpuolista, mutta lopullinen vastuu on liiketalouden laitoksella, joka muun muassa tekee aloitteen yhteistyöstä yrityksille ja valvoo toimintaa ylläpitämällä toimenpidetaulukoita. Liiketalouden laitoksen koordinaattori myös järjestää tapaamisen, joissa toimintaa suunnitellaan.

Sosiaalinen sidos

Organisationaaliseen sidokseen kuuluu myös *sosiaalinen sidos ihmisten välillä*. Vesalaisen mukaan sosiaalinen sidoksisuus on *tiedon jakamista ja toisen kokemuksesta oppimista*. Kummiyritystoiminnassa toimintaa on ollut suhteellisen vähän, joten tiedonjakamista ja toiselta oppimista ei juuri ole päässyt syntymään. Siitä näkökulmasta kumppanuus ei ole vielä syvällisellä tasolla. Kumppanuuden pinnallisuutta todistaa myös haastatteluista ja kyselyistä nousseet vastaukset, joiden mukaan *luottamus* toimijoiden välillä on hyvä, mutta ei kovin syvä. Opiskelijat kaipaavat kummiyrityksiltä lisää toimintaa opintojaksoille, jotta aitoja oppimistilanteita syntyisi mahdollisimman paljon.

Toiminta

Liiketoiminnallinen sidos rakentuu yritystenvälisestä vaihdannasta ja strategisesta sidoksesta yritysten välillä. Kummiyritystoiminnassa *organisaatioiden välistä vaihdantaa* eli *toimintaa* ovat yritysvierailut, asiantuntijaluennot, toimeksiannot, työharjoittelut ja opinnäytetyöt. Toiminta kummiyritysyhteistyössä tulisi suunnitella vuosittain

opiskelijoiden vuositeemojen mukaisesti Siljasen (2011d, 10) toiminnallisen kumppanuuden viitekehyksen mukaisesti. Toiminnallisessa kumppanuudessa on määritelty, että ensimmäisen vuoden opiskelija on perehtyjä, jolloin toiminta painottuu yritysvierailuihin, asiantuntijaluentoihin ja perusharjoittelun suorittamiseen (kuvio 7).

Toisena vuonna opiskelija on toimija, jolloin opetukseen sisällytetään toimeksiantoja, projektitöitä ja syventävä työharjoittelujakso. Kolmannen vuoden opiskelija on soveltaja, jolloin toiminta voi olla vaativampia selvityksiä, tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Opiskelijat ovat myös saaneet kummiyrityksistä osa-aikatyötä. Opettajat voisivat suorittaa opettajien työelämäjaksoja kummiyrityksissä. Lisäksi liiketalouden koulutusohjelma kehittää opetussuunnitelmaa yhdessä kummiyritysten ja opiskelijoiden kanssa.

Strateginen sidos

Strateginen sidos organisaatioiden välillä rakentuu yhteisen vision ja toiminnan tavoitteiden määrittelystä. Kummiyritystoiminnassa toimintaa suunnitellaan yleisesti *sopimusvaiheessa*. Kummiyritystoiminnan ylimmässä johdossa ovat liiketalouden laitoksen koulutusjohtaja ja yrityksen *ylin johto*, jotka neuvottelevat ja sopivat yhteistyöstä- *Operatiivisessa johdossa* ovat kummiyritystoiminnan koordinaattorit laitokselta ja yrityksestä. Kummiyritystoiminnan kannalta on erittäin tärkeää, että koordinaattoreiden yhteistyö ja viestintä pelaa, koska he ovat strategisesti tärkeässä asemassa toiminnan onnistumisen kannalta. *Toimintasuunnitelman* tekeminen opetussuunnitelman mukaisesti ja sitä noudattaminen parantaa kummiyritystoiminnan laatua ja takaa sen, että jokaisen aloittavan ryhmän opetussuunnitelmaan on sisällytetty toimintaa.

Vuosikello on suunnittelun työkalu, joka on otettu käyttöön kummiyritystoiminnassa. Vuosikello hahmottaa opetussuunnitelmaa ja yritysten on helpompi ehdottaa oikean tasoista toimintaa. Liiketalouden laitos voi myös kertoa aikaisemmista kokemuksista ja antaa esimerkkejä mitä toiminta voi olla eri opintojaksoilla. *Toimenpidetaulukko*on kerätään yksityiskohtaista tietoa toiminnasta. Toimintasuunnitelma, toimenpidetaulukko ja tapaamisten muistiot ovat dokumentteja, jotka ovat hyvää tukimateriaalia toiminnan arvioinnissa ja jälleen kehittämisessä.

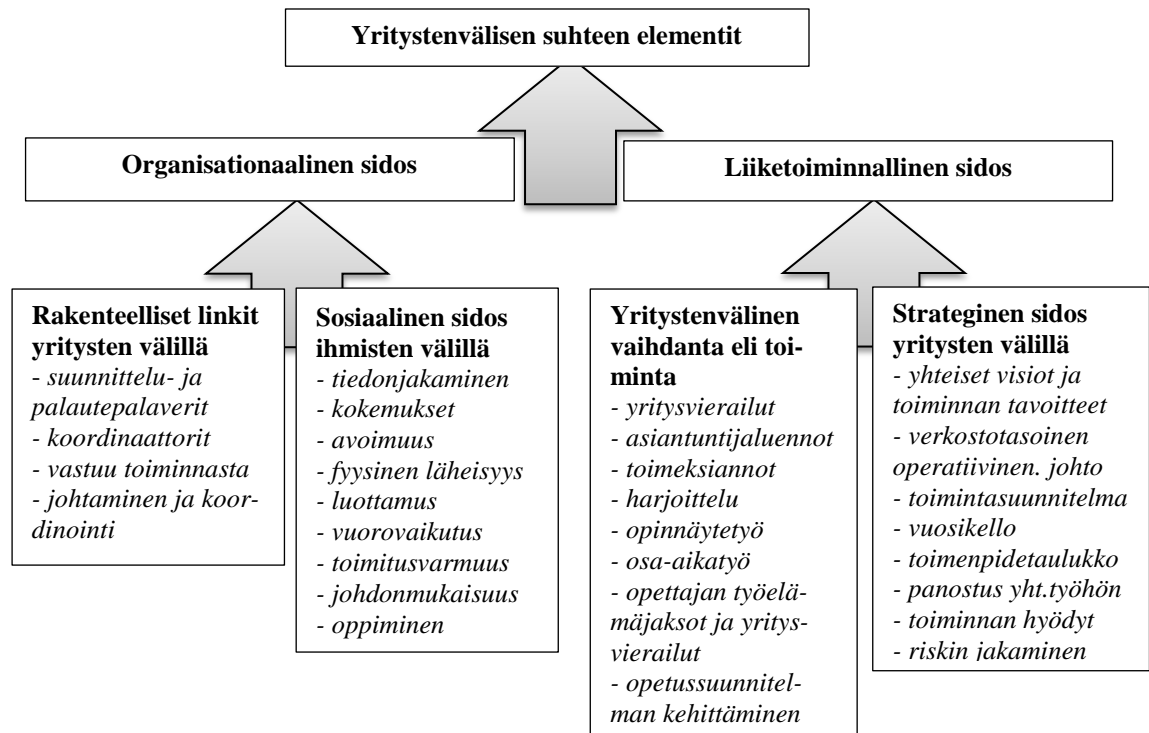
Panostus toimintaan nähdään haasteellisena, koska molempien organisaatioiden henkilökunta on kiireistä. Toimeksiannot tulisi myös suunnitella niin, että jokainen opis-

kelija voisi antaa siihen oman panoksensa. Toimintasuunnitelma tulisi sen vuoksi tehdä hyvissä ajoin, jotta opettajat ja kummiyrityksen henkilökunta voisi suunnitella ja jalostaa toimintaa tarpeeksi varhaisessa vaiheessa.

Strategisen sidoksen ulottuvuutena nähdään myös *win-win* tilanne eli molemmin puolinen *hyöty*. Molempien organisaatioiden tulisi nähdä hyötyjä toiminnassa. Sekä liiketalouden laitos että yritys hyötyvät toiminnasta positiivisena näkyvyytenä. Liiketalouden laitos näkee hyödykseen myös aidon toiminnan työelämän kanssa, yhteistyön opetussuunnitelman kehittämisessä, TKI-pisteiden keräämisen koulutuksessa ja henkilökunnan osaamisen kehittymin. Lisäksi opiskelijat hyötyvät toiminnasta tutustumalla syvällisesti kummiyritysten toimintaan ja tekemällä aitoja toimeksiantoja. Kummiyristoiminnan hyödyt eri osapuolille vaihtelevat toiminnan aikana.

Toiminnan alussa toiminnasta hyötyy eniten opiskelija ja oppilaitos, koska toiminta on pääasiassa perehtymistä kummiyrityksen toimintaa yritysvierailujen ja asiantuntijaluentojen kautta. Opiskelijalla ei ole vielä syvällistä liiketoimintaosaamista, jota hän voisi hyödyntää esimerkiksi itsenäisten projektien tekemisessä. Toisena opiskeluvuotena opiskelijoiden vuositeema on toimija, jolloin kummiyritys voi tarjota erilaisia toimeksiantoja opintojaksoille, joita opiskelijat tekevät ryhmässä. Toimeksiannot liittyvät opintojakson sisältöön ja niistä pyritään tekemään sopivaan vaativia, jotta opiskelijat oppivat uusia asioita. Toisen opiskeluvuoden jälkeen opiskelijat voivat suorittaa syventävän harjoittelun esimerkiksi kummiyrityksen palveluksessa, jonka jälkeen heillä voidaan tarjota mahdollisuutta opinnäytetyön tekemiseen. Ideaalitilanteessa opiskelija työllistyy kummiyritykseen valmistumisen jälkeen. Yrityksen hyödyt kasvavat kummiyristoiminnan loppuvaiheessa.

Toiminnan riskeinä nähdään sovitun tehtävän tekemättä jättämisen, liikesalaisuudet, maineen menetys ja resurssien vähyys. Työaikaresurssin rajallisuus nähdään *toiminnan rajoitteena*. Lisäksi toimintaa rajoittaa opetussuunnitelman joustamattomuus, mikä rajoittaa vastaamista yritysten pyyntöihin.



KUVIO 12. Kumppanuus kummiyritystoiminnassa

Kummiyritystoiminta ARA-mallissa

ARA-malli muodostuu kolmesta tekijästä: *toimijoita, toiminnoista ja resursseista*. Yritysten välinen suhde kehittyy toimintolinkkien, resurssien ja toimijoiden välisten sidosten kautta. (Mittilä 2000, 34). Kummiyritystoiminnassa *toimijoita* ovat yritysten edustajat, liikelaitoksen laitoksen henkilökunta ja kummiluokkien opiskelijat. Opiskelijat voivat toimia luokkana, pienempänä projektiryhmänä tai yksilönä. Kummiyritykset ja laitoksen henkilökunta edustavat yleensä yksilöinä, mutta esimerkiksi suunnittelukokouksiin osallistutaan ryhmänä.

Toiminnan alussa yksilöiden välillä on *etäisyys*, jonka neljä ulottuvuutta on *sosiaalinen, kulttuurinen, teknologinen ja ajallinen* ulottuvuus (Ford ym, 2003, 39). Sosiaalinen etäisyys opettajien ja kummiyritysten henkilökunnan välillä on vielä aika iso, koska toimijat eivät tunne toisiaan kovin hyvin. Toimijoiden välinen suhde on ammatillinen. Kulttuurinen etäisyys näkyy oppilaitoksen ja yrityksen välisinä toimintaeroina. Yrityksissä työskentely on konkreettisempaa ja käytännönläheisempää. Teknologinen etäisyys ei ole kovin suuri, sillä toimijat käyttävät samanlaisia laitteita ja ohjel-

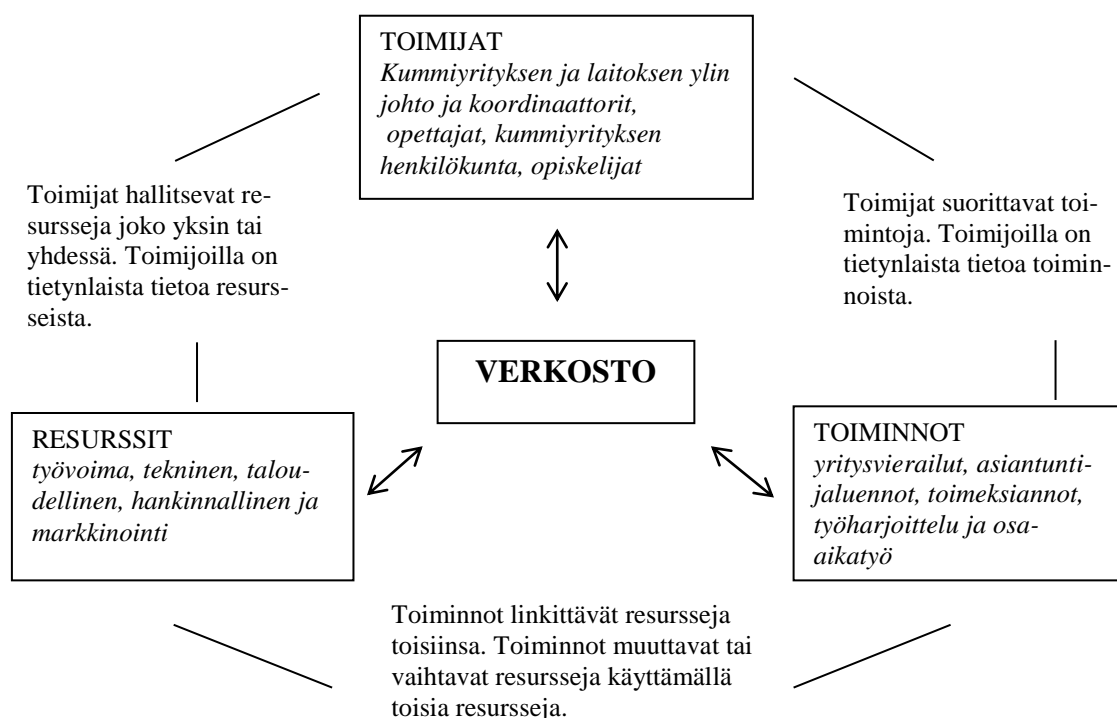
mia. Opiskelijat saattavat olla tietoisempia uusimmista trendeistä ja ohjelmista ja he saattavat puhua eri kieltä kuin opettajat ja yritysten henkilökunta. Aika käsitys toimijoiden välillä on erilainen. Yritykset tekevät nopeampia päätöksiä ja voivat joustaa toiminnassa paremmin. Koulutusohjelman opetussuunnitelman jäykkyys vaikuttaa siihen, että toimintaa tulee suunnitella jo hyvissä ajoin ja spontaaneja ideoita on vaikea toteuttaa. Opiskelijat tarvitsevat aikaa työstää projekteja ja he eivät aina voi vastata yrityksen nopeaan tarpeeseen.

Toiminnot vaativat erilaisia *resursseja*, jotka ovat *aineettomia* tai *aineellisia* ja ne liittyvät organisaatioon tai yksittäiseen henkilöön (Håkansson & Johanson 1985, 16). Resurssit voidaan jaotella työvoima-, teknisiin, taloudellisiin, hankinnallisiin ja markkinointiresursseihin (Mittilä 2000, 34). Kummiyritystoiminnassa aineetonta työvoimaresurssia on opettajien, kummiyritysten henkilökunnan ja opiskelijoiden osaaminen. Teknisiä resursseja ovat tietokoneet, ohjelmat ja muut tekniset välineet, joita tarvitaan yhteydenpitoon ja kokouksiin. Taloudellisia resursseja ei liiku kummiyritystoiminnassa, mutta esimerkiksi liiketalouden laitos ja kummiyritys panostavat toimintaan käyttämällä työaikaa, jolloin taloudellinen resurssi on henkilökunnan palkka ja tapaamisista koituvat kustannukset. Markkinointiresurssi on laitoksen ja kummiyritysten harkinnan varassa eli he mainostavat ja tiedottavat kummiyritystoiminnasta oman organisaation sisällä ja halutessaan ulkoisesti asiakkaille.

Toiminnoilla tarkoitetaan sitä, kun yksi tai useampi toimija *kehittää, yhdistää, vaihtaa tai luo resursseja* muita resursseja hyväksikäyttämällä. Toimintojen pääkategoriat jaetaan kahteen pääryhmään *vaihdantatoimintoihin* ja *muuntautumistoimintoihin*. (Håkansson 1985, 15.) Kummiyritystoiminnassa toiminnot ovat yritysvierailut, asiantuntijaluennot, toimeksiannot, työharjoittelut, opinnäytetyöt ja osa-aikatyö. Muuntautumistoiminnot toteutuvat aina toimijan kontrolloimana ja niille on luonteenomaista, että resurssit kehittyvät toisten resurssien käytöstä. Vaihdantatoiminnon linkittävät muuntautumistoiminnot muodostaen toimintoketjun luoden suhteita toimijoiden välille. (Håkansson 1985, 15.) Kummiyritystoiminnassa yhdessä toiminnossa on yleensä aina kolme osapuolta. Esimerkiksi jos opiskelijaryhmä suorittaa projektia, ovat he yhteydessä kummiyrityksen edustajaan, jolta he saavat tietoa ja ohjeita. Opettajan rooli on ohjeistaa, kannustaa ja ohjata opiskelijaryhmää toimeksiannon tekemissä. Opiskelijoiden rooli on suoriutua toimeksiannosta tavoitteiden mukaisesti ja luovuttaa pro-

jektin tuotos sovitussa ajassa yritykselle. Opiskelijat ja yrityksen edustaja arvioivat opiskelijoiden työskentelyä, yhteydenpitoa sekä tavoitteiden ja tulosten vastaavuutta. Opiskelijan näkökulmasta toiminnoista voi syntyä toimintoketju, jos samat opiskelijat tekevät useita toimeksiantoja. Toimintoketjusta voi syntyä pitkä, jos opiskelijat suorittavat työharjoittelun ja opinnäytetyön samaan kummiyritykseen. Koko kummiyritystoiminnan toimintaketjussa on kaikki se toiminta mitä tehdään kummiyrityksen ja liiketalouden laitoksen välillä.

Håkanssonin (1985, 17–18) teorian mukaan yritysten välinen suhde kehittyy toimintolinkkien, resurssien ja toimijoiden välisissä suhteissa, jotka muodostavat verkostorakenteen. Toimintojen suunnittelu ja resurssien käyttö ovat sidoksissa aiemmin koetun, tiedon ja toimijoiden kautta. Kummiyritystoiminnassa yritysten välinen suhde ei ole kehittynyt vielä kovin syvälliseksi, koska toiminta on ollut vähäistä ja toimijoiden välillä on ollut vähän yhteisiä kokemuksia, joista toimijat olisivat voineet oppia. Toiminnassa on myös paljon opettajia ja kummiyrityksen henkilökuntaa, jotka eivät ole osallistuneet toimintaan. Opettaja saattaa olla useassa toiminnossa mukana, mutta yhteishenkilö yrityksessä saattaa vaihtua ja sen vuoksi yhteistyösuhteet jäävät pinnalliseksi.



KUVIO 2. Verkostomalli (Håkansson 1985, 17)

7.2 Kummiyritystoimintamalli

Kummiyritystoiminnan malli havainnollistetaan kahdella *prosessikuvauksella*. Ensimmäinen prosessikuvaus ilmentää koko kummiyritystoimintaa sopimusvaiheesta yksittäiseen toimintoon. Toinen prosessikuvaus on tehty opintojaksoihin liitettävästä toiminnasta, joka ilmentää eri toimijoiden roolit ja vastuut. Prosessikuvaukset on suunniteltu MS Visio -ohjelmilla. Kuvauksiin on määritelty prosessin nimi ja tavoite. Prosessi kuvataan neljän otsikon alle:

1. *tausta tai ohjeistus,*
2. *suoritus, työvaihe, ajankohta,*
3. *toimija, vastuutaho ja*
4. *prosessidokumentti.*

Kummiyritystoiminnan organisoinnin prosessi

Kummiyritystoiminnan prosessi alkaa johtoryhmän *päätöksestä* valita uusia kummiyrityksiä aloittaville opiskelijaryhmille (liite 9). Tausta-aineistona käytetään liiketalouden laitoksen *toimintasuunnitelmaa*, joka päivitetään vuosittain vuoden alussa. Päätös uusista kummiyrityksistä tehdään johtotiimissä, joka ehdottaa uudet kummiyritykset. Koulutusjohtaja on yhteydessä potentiaalsiin yrityksiin ja *neuvottelee* heidän kanssaan kummiyritysyhteistyöstä. Kun kummiyritykset suostuvat yhteistyöhön, allekirjoitetaan heidän kanssaan *sopimus* kummiyritystoiminnasta. Sen jälkeen määritellään kumppanuuden *yhteinen visio ja strategia*, joista syntyy toimintasuunnitelma. Sen jälkeen kummiyritysyhteistyöstä tiedotetaan organisaatioiden sisällä. Toimintasuunnitelmaa valmistelevat koulutusjohtaja, yrityksen johtohenkilö ja toimintaan valitut *koordinaattorit* liiketalouden laitokselta ja yrityksestä.

Toimintaa suunnitellaan yhdessä kummiyrityksen kanssa. Ensimmäisenä yrityksille esitellään liiketalouden koulutusohjelman ensimmäisen vuoden *opetussuunnitelma*. Opetussuunnitelman esittämisessä käytetään havainnollistavaa työkalua *vuosikelloa*. Kun kummiyrityksen henkilökunta on tutustunut opetussuunnitelmaan voivat liiketalouden laitoksen koordinaattori ja opettajat kutsua kummiyrityksen henkilökunnan suunnittelemaan opintojaksoihin integroitavia *toimeksiantoja, asiantuntijaluentoja ja yritysvierailuja*, joista syntyy ehdotukset ensimmäisen lukukauden toimintaan. Ehdot-

tukset käydään läpi elokuussa ennen lukukauden alkua koordinaattoreiden johdolla, jonka jälkeen sovitaan lopullisesta toiminnasta. Tästä suunnitelmasta syntyy *toimenpidetaulukko*. Vuoden aikana toimintaa tarkistetaan ja keväällä lukukauden päättyessä pidetään *palautekokous*, jossa arvioidaan lukuvuoden toimintaa. Tästä kokouksesta kirjoitetaan muistio, jota hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja huomioidaan seuraavan lukuvuoden toteutuksen suunnittelussa. Saman kummiyrityksen kanssa toiminta jatkuu kummiluokan säännönmukaiseen valmistumiseen saakka ja suunnittelussa otetaan huomioon opetussuunnitelman eri vuositeemat.

Kummiyritystoiminnan suunnittelun ja toiminnan prosessi

Kummiyritystoiminnan suunnittelun ja toiminnan prosessikuvaus alkaa siitä, kun yrityksen koordinaattori ja henkilökunta *kartoittavat* yrityksen eri yksiköiden tarpeita ja miettivät toimeksiantoja opiskelijoille. Kummiyritys voi käyttää suunnittelun apuna liiketalouden laitoksen luomaa *vuosikelloa*, joka todentaa opetussuunnitelman eri jaksossa. Kummiyrityksen ja liiketalouden laitoksen henkilökunnan edustajat tapaavat suunnittelukokouksessa, jossa tuodaan esille yrityksen tarpeet ja sovitetaan ne opetussuunnitelmaan. Näistä toiminnoista kootaan *toimenpidetaulukko*. Sen jälkeen liiketalouden koordinaattori on vielä kerran yhteydessä opintojaksojen opettajiin ja varmistaa sovitun toiminnan opintojaksoilla.

Opettaja *ottaa vastuun* toiminnasta ja on *yhteydessä* kummiyrityksen edustajaan. Jos toiminta on asiantuntijaluento tai yritysvierailu, toiminta päättyy luennon tai vierailun päätyttyä, jonka jälkeen opettaja ja opiskelijat keskustelevat asiasta ja mahdollisesti keräävät palautteen toiminnasta. Jos toiminta on opintojaksoon liitetty *toimeksianto*, yleensä kummiyrityksen edustaja vierailee opintojakson tunneilla ja *esittelee toimeksiannon* opettajan kanssa. Samalla sovitaan tulosten raportointi- ja esittelytavasta. Toimeksiannon esittelyn jälkeen *opiskelijat työstävät toimeksiantoa* joko koko ryhmänä opettajan johdolla tai pienryhmissä tunneilla tai tuntien ulkopuolella. Projektin aikana opiskelijat ovat yhteydessä toimeksiantajaan ja kysyvät *tarkentavia kysymyksiä*. Samalla toimeksiantaja näkee opiskelijoiden sen hetkisen tuotoksen ja voi antaa lisäohjeita tai välipalautetta. Kun projektin tuotos on valmis, *esitellään* tulokset toimeksiantajalle. Toimeksiantaja *arvioi* toimeksiannon kokonaisuutena ja käy *arviointikes-*

kustelun opiskelijoiden kanssa. Keskustelun jälkeen opiskelijat *raportoivat* projektin tuotokset toimeksiantajalle.

8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyötä eri näkökulmista. Ensimmäiseksi etsin vastauksia kehittämistehtävään ja pohdin miten teoreettinen viitekehys tukee empiriaa. Pohdin tapaustutkimuksen luotettavuutta, tutkimuksen hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta. Lisäksi pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

8.1 Vastaukset kehittämistehtävään

Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia, miten liiketalouden laitos voi kehittää kummiyritystoimintana toteutettua työelämäyhteistyötä. Välitavoitteena oli selvittää miten kummiyritystoiminnassa on onnistuttu tähän mennessä ja millaisia työelämänyhteistyömalleja on muilla ammattikorkeakouluilla ja Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia kummiyritystoiminnan toimintamalli, joka edistää laitoksen toiminnallista kumppanuutta.

Opinnäytetyössäni olen mielestäni päässyt tavoitteeseen, sillä olen tutkinut toimintaa pitkällä aikajaksolla ja useasta eri näkökulmasta. Välitavoite on toteutunut tutkimusten ja kartoitusten myötä. Kehittämistehtävä eli kummiyritystoiminnan mallintaminen onnistui hyvin avaamalla kummiyritystoiminta kahdeksi eri prosessiksi ja tutkimalla organisaatioiden välistä kumppanuutta. Toimintamallissa on otettu huomioon toiminnallisen kumppanuuden tavoite yritysten, opiskelijoiden ja oppilaitoksen välisestä yhteistyöstä, joka perustuu vuorovaikutukseen näiden kolmen osapuolen välillä. Lisäksi toimintamallissa on huomioita projektioppimisen näkökulmia.

Teorian ja empirian vastaavuus

Opinnäytetyössä olen tutkinut kummiyritystoimintaa kahden vuoden ajan havainnoiden toimintaa osallistumalla suunnittelukokouksiin ja myös ohjaamalla opiskelijoiden kummiyrityksille tehtyjä projekteja. Vesalaisen *yritystenvälisen suhteen element-*

tien viitekehys on sopinut hyvin liiketalouden laitoksen, kummiyritysten ja kummi-
luokkien opiskelijoiden välisten suhteiden analysointiin. Haastattelut ja kyselyt ovat
perustuneet Vesalaisen elementteihin sekä projektioppimisen teorioihin. Håkanssonin
ARA-malli sopii myös kummiyritystoiminnan tarkasteluun toimijoiden, toimintojen ja
resurssien näkökulmasta. Kumppanuuden tarkastelussa Vesalaisen malli sopi kuiten-
kin paremmin kummiyritystoiminnan analysointiin.

Oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka koostuu kolmesta rakenneosasta: taus-
tatekijöistä, prosessista ja tuotoksista, jotka limittyvät toisiinsa. Taustatekijät jaetaan
kahteen eri osioon; henkilökohtaisiin tekijöihin ja oppimisympäristöön. (Tynjälä 1999,
16.) Kummiyritystoiminnassa suurimmalla osalla opiskelijoista oli työkokemusta yli
kuusi kuukautta tai yli vuoden verran ja heillä on kahden vuoden ammattikorkeakoulu
opinnot takanaan. Oppimisympäristöön kuuluu opetussuunnitelma, oppiaine, opettajan
persoonallisuus ja opetus- ja arviointimenetelmät (Tynjälä 1999, 16.). Liiketalouden
koulutusohjelmassa on pyritty kehittämään opetussuunnitelmaa niin, että opiskelija
pystyy opinnoissaan yhdistämään teorian käytäntöön sekä toimia aidossa työelä-
mäympäristössä. Kummiyritystoiminta on mahdollistanut ja helpottanut työelämän
toimeksiantojen, asiantuntijaluennoitsijoiden ja yritysvierailujen järjestämisen.

Teoreettisessa viitekehyksessä kumppanuudesta ja projektioppimisesta löytyi hyvin
tietoa. Håkanssonin ARA-malli on rakennettu jo 1980-luvulla, mutta se on edelleen
sovellettavissa nykypäivän toimintaan. Projektioppimisessä tutkimustietoa toimek-
siantajien näkökulmasta oli vaikea löytää tietoa kirjallisuudesta.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia melkein samalla tavalla kuin mitä
tahansa tutkimusta, mutta on olemassa erityiset luotettavuuden kriteerit. Tapaustutki-
muksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu tutkimuksen merkityksellisyys. Tapaus
voi olla poikkeuksellinen, ainutlaatuinen tai yleisesti kiinnostava. Lisäksi tutkittavat
asiat tulisi olla kiinnostavia ja merkityksellisiä teoriassa tai käytännössä. Tapaustutki-
mus täytyy myös saattaa loppuun. Tutkijan on otettava kaikki merkityksellinen aineis-
to huomioon ja kiinnitettävä huomiota tapauksen määrittelyyn ja sen sisältöön. (Eriks-
son & Kovalainen 2008, 133)

Opinnäytetyöni kummiyritystoiminnan kehittämisestä on mielestäni ollut hyödyllinen oman oppimisprosessin vuoksi sekä liiketalouden laitoksen näkökulmasta. Kummiyritystoiminnasta löytyy hyvin vähän tietoa muiden oppilaitosten näkökulmasta ja sen vuoksi tämä tutkimus on ainutlaatuinen. Tämä on myös ensimmäinen tutkimus, joka on tehty liiketalouden laitoksen kummiyritystoiminnasta. Liiketalouden laitos ehdotti aihetta opinnäytetyöksi, koska toiminta oli uutta ja toiminnan kehittämisen kannalta oli tärkeää kerätä tietoa toiminnasta eri toimijoiden näkökulmista. Kummiyritystoiminnan prosessikuvaukset ja kumppanuuden analysointi antavat faktatietoa nykytilasta ja mihin kummiyritystoimintaa tulee kehittää jatkossa. Olen tutkinut toimintaa viidestä eri näkökulmasta sekä kartoittanut muiden koulutusohjelmien työelämäyhteistyömalleja ja pedagogisia lähestymistapoja. Havainnointi pitkältä aikaväliltä takaa myös sen, että kaikki merkityksellinen aineisto on otettu huomioon.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta kuvataan käsitteillä *reliabiliteetti* ja *validiteetti*. Näihin termeihin turvaudutaan silloin, kun arvioidaan voidaanko tutkimukseen ja siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. Tutkimustyössä reliabiliteetti ja validiteetti eivät ole ainoita luotettavuuden mittareita, sillä tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan tutkimuksen oikeutukseen. (Anttila 2005, 511; 515; Koskinen ym. 2005, 253–254)

Tutkimuksen pitää mitata sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. *Validiteetti* eli pätevyys tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista ja validilla mittarilla tehdyt mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Mittaustulokset eivät voi olla valideja, jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty. Jälkikäteen validiutta on hankala tarkastella ja sen vuoksi on varmistettava etukäteen, että tiedonkeruu on suunniteltu huolellisesti ja tarkoin. Tutkimuslomakkeen kysymykset tulee asettaa niin, että ne ovat yksiselitteisiä ja ne kattavat koko tutkimusongelman. Validin tutkimuksen toteutumista edesauttaa perusjoukon tarkka määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 29)

Reliabiliteetti eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan toistettavuus samanlaisin tuloksin. Tutkimuksessa tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Tuloksia käsitellessä pitää olla tarkka, jotta virheitä ei sattuisi tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tulokset voi

käsitellä tilasto-ohjelmalla. Tutkimuksen tulosten oikeanlainen tulkinta ja oikeanlaisten analysointimenetelmien käyttäminen, jotka tutkija hallitsee hyvin, on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Otoskoon ollessa pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia. Poistuma eli kato tulee ottaa huomioon tutkimuksen otannassa, sillä se saattaa olla joskus suureksikin nouseva. Poistumalla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden tai sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaamatta jättäneiden määrää. Tutkimuksen *objektiivisuudella* tarkoitetaan puolueettomuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta. Huolelliselle tutkijalle voi sattua tahattomia virheitä, mutta tutkimustuloksia ei saa vääristellä. Tutkimuksen tietojen pitää olla tuoreita ja täsmällisiä. (Heikkilä 2008, 30–31)

Opinnäytetyössäni tehtiin kaksi kvantitatiivista tutkimusta. Ensimmäisellä tutkimuksella kartoitin opiskelijoiden mielipiteitä toiminnasta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus kuinka toiminta on organisoitu, miten tiedonkulku on varmistettu, mikä oli opiskelijoiden panostus ja opettajan rooli toimeksiannoissa, mitkä olivat yhteydenpitomuodot opiskelijoiden ja yritysten välillä ja miten toimintaa voisi kehittää. Kyselyn vastausprosentti oli kohtalaisen hyvä (47 %), mutta vastaajien määrä jäi alhaiseksi (25). Vastaajat jakaantuivat molempiin opiskeluryhmiin ja vastaajissa oli sekä miehiä että naisia.

Tutkimuskysymykset oli asetettu hyvin, koska vastaajat pystyivät vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Kysymykset oli asetettu yksiselitteisesti ja ne kattoivat koko tutkimusongelman. Tutkimusta voidaan pitää validina, mutta vähäinen vastaajien määrä heikentää sitä. Tutkimusta voidaan pitää myös reliabilina, koska tutkimuksen tuloksia käsiteltiin, syötettiin ja tulkittiin huolellisesti. Tulokset käsiteltiin SPSS-ohjelmalla, johon muuttujat syötettiin suoraan Webropol-ohjelmasta tulostetusta excel-taulukosta, jolloin vältettiin yksittäiset syöttövirheet. Tutkimuksen poistuma oli 28 opiskelijaa, jotka eivät vastanneet kyselyyn lainkaan. Tutkimus tehtiin objektiivisesti, sillä tutkimustulokset käsiteltiin puolueettomasti vääristelemättä tuloksia. Tutkimustulokset olivat myös tuoreita ja täsmällisiä.

Toinen tutkimus oli suunnattu toimeksiantajille. Kyselyn vastauksia ei voi yleistää, koska siihen vastasi vain yksi vastaaja. Kysely lähetettiin vain kahdelle henkilölle, koska kummiluokat olivat tehneet vähän projekteja kummiyrityksille ja projektien

toimeksiantajat olivat samoja henkilöitä. Koska vastaajia oli vain yksi, niin purin kyselyn tulokset suoraan tekstimuotoon.

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole yhtenäinen tutkimusperinne vaan siihen kuuluu erilaisia tutkimustekniikoita ja lähestymistapoja. Sen vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen piiristä ei voi löytää yhtä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. *Triangulaatio* on tutkimusote, jossa käytetään useita eri menetelmiä, aineistoja, teorioita ja tutkijoita. Metodisessa triangulaatiossa oletetaan, että eri metodeilla on erilaiset vahvuudet ja heikkoudet. Metodin virheellisyyttä voidaan heikentää käyttämällä sen lisäksi toista hyvin erilaista metodia, sillä hyvin erilaisilla metodeilla ei oleteta olevan samanlaisia vääristymiä. Metodisessa triangulaatiossa voidaan käyttää esimerkiksi sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. (Tynjälä 1991, 388; 392–393)

Usein kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on käytetty ensimmäiseksi, jonka jälkeen tutkimustulokset varmistetaan kvantitatiivisella menetelmällä. Tämä antaa viitteitä siihen, että kvalitatiivista tutkimusta ei pidetä yksinään luotettavana ja sen vuoksi samassa tutkimuksessa voidaan käyttää useita kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä toistensa tukena. Haastatteluaineistoa voidaan esimerkiksi täydentää kirjallisella selonteolla, jonka jälkeen näiden menetelmien tuottamaa aineistoa voidaan vertailla keskenään. Eri näkökulmia voidaan myös verrata keskenään ja triangulaatio voi koskea paitsi menetelmiä ja aineistoa myös teoreettisten näkökulmien käyttöä. Jos kahdella menetelmällä saatu tieto on ristiriidassa, on vaikea tulkita, kumpi tieto on luotettavampaa. Toisaalta molemmista menetelmistä saatu tieto voi olla oikeata ja silloin on oleellista kiinnittää huomiota missä eroavaisuuksia esiintyy ja minkä vuoksi. (Tynjälä 1991, 388; 392-393)

Opinnäytetyössä kvalitatiivisia tutkimuksia olivat haastattelut ja havainnointi. Tutkimuksessa haastateltiin toisen kummiyrityksen koordinaattoria, liiketalouden laitoksen johtotason henkilökuntaa ja opettajia. Havainnoinnissa tutkimusaineistona käytettiin myös omia havaintoja liki kahden vuoden ajalta ja liiketalouden laitoksen dokumentteja kummiyritystoiminnasta, kuten kokousmuistioita ja esitysmateriaaleja, artikkeleita sekä toimenpidetaulukoita. Tutkimusta kummiyritystoiminnasta voidaan pitää luotettavana, koska toimintaa on tutkittu toiminnan kaikista eri näkökulmista eli oppilaitok-

sen, opiskelijoiden ja kummiyritysten näkökulmista. Tiedonkeruussa on käytetty sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja kumppanuussuhdetta on tutkittu kahden eri kumppanuusteorian näkökulmista ja projektioppimisen näkökulmasta. Tutkimusote triangulaatio toteutuu opinnäytetyössäni, koska toimintamallin rakentamisessa hyödynnettiin monipuolista aineistoa, jossa kaikkien osapuolien näkökulmat huomioitiin.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöni oli tapaustutkimus, jonka avulla rakensin toimintamallin kummiyritystoiminnalle. Tutkimustulokset helpottavat eri toimijoiden, kuten kummiyritysten henkilökunnan ja opettajien perehdyttämistä kummiyritystoimintaan. Kummiyritystoiminnan prosessikuvaukset vakiinnuttavat ja jäsentävät toimintaa. Kummiyritystoiminnan mallia ja tutkimusten tuloksia esitellään kummiyritysten edustajille sekä liiketalouden laitoksen opettajille tietoisuuden lisäämisen vuoksi. Toivon, että toimintamallia voidaan pitää toiminnan perustana, jota kehitetään jatkuvasti. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös levittää muille ammattikorkeakouluille, jotka voivat hyödyntää kummiyritystoiminnan mallia omassa työelämäyhteistyössä.

Kummiyritystoimintaa tulee kehittää jatkuvasti ja sen vuoksi uusia tutkimuksia voisi tehdä eri näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä projektioppimisen näkökulma jäi vähemmälle tarkastelulle. Opettajan, opiskelijan ja työelämän toimeksiantajan roolien tutkiminen avaisi paremmin projektioppimisen viitekehystä. Tämän tutkimuksen tulokset olisi hyvä esitellä opiskelijoille ja keskustella heidän kanssaan tuloksista. Keskustelussa voisi nousta vielä hyviä ideoita kummiyritystoiminnan kehittämiseksi opiskelijan näkökulmasta. Opettajan rooli on muuttunut perinteisestä opettajuudesta työelämäprojektien koordinoijaksi ja projektien ohjaajaksi. Tämän roolin sisäistäminen ja oppiminen vie aikaa. Tutkimustulosten esittäminen opettajille voisi auttaa heitä ymmärtämään toimintaa paremmin myös opiskelijoiden ja yritysten näkökulmasta.

Kummiyritysten näkökulmasta toimintasuunnitelmassa voitaisiin avata koko opetussuunnitelma niin, että kummiyritys osaa jo toiminnan alussa hahmottaa opintojaksoja ja opiskelijoiden vuositeemoja. Kummiyrityksen näkökulmasta liiketalouden koulutusohjelma voisi suunnitella kummiyritystoimintaa myös ristiin, jolloin tietyn ryhmän

kummiyritys saattaisi antaa toimeksiannon toiselle opiskelijaryhmälle. Tästä näkökulmasta myös opiskelijat saisivat tehdä toimeksiantoja eri organisaatioille, joka voisi myös parantaa opiskelijoiden motivaatiota.

Kummiyritystoiminnan aloittaminen on ollut oppimisprosessi niin kummiyrityksille, opettajille, koordinaattoreille ja opiskelijoille. Kokemukset toiminnasta vakiinnuttavat toimintatapoja ja lisäävät toimijoiden varmuutta ja osaamista. Kummiyritystoiminta voisi myös palvella muita MAMKin koulutusohjelmia, jolloin yritysten tarpeisiin voitaisiin vastata paremmin. Kummiyritystoiminta mahdollistaa myös monialaisten projektien tekemisen.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja opettavaa, koska se on liittynyt hyvin läheisesti omaan työhöni. Opinnäytetyötyön aihetta alettiin suunnitella jo ennen opintojen alkamista kaksi ja puoli vuotta sitten, jonka jälkeen aihe tarkentui kumppanuussuhteen tutkimiseen ja projektioppimisen näkökulman korostamiseen. Teoreettisen viitekehyksen näkökulma sopi hyvin kummiyritystoiminnan tarkasteluun. Opinnäytetyön ensimmäinen suunnitelma valmistui vuoden 2011 alussa, jonka jälkeen suunnitelmaa muokattiin vielä seuraavana syksynä. Aktiivisen kirjoittamisen aloitin lokakuussa 2011, jolloin perehdyin kumppanuussuhteen teoriaan. Haastattelulomakkeet syntyivät teorian kirjoittamisen rinnalla ja haastattelut tein helmi-maaliskuussa keväällä 2012. Opiskelijoiden ja toimeksiantajien kyselyt tein viimeiseksi.

Toimiminen projektiopintojen ohjaajana auttoi hahmottamaan ja ymmärtämään opettajan, opiskelijan kuin myös yrityksen näkökulmaa omien kokemusten kautta. Fyysinen läheisyys ja kanssakäyminen opettajien ja opiskelijoiden kanssa helpotti havainnoimista liiketalouden laitoksella. Liiketalouden laitoksen kattava ja yksityiskohtainen dokumentointi helpotti materiaalin läpikäymistä ja mahdollisti kaiken oleellisen tiedon käyttämistä lähdemateriaalina. Koko prosessin aikana opin ymmärtämään paljon paremmin kummiyritystoimintaa. Erityisesti perehtyminen projektioppimisen teoriaan antoi hyviä näkökulmia toiminnan kehittämisessä.

Henkilökunnan kiire yrityksissä ja liiketalouden laitoksella on vaikuttanut toiminnan vähyyteen ja siihen, että kumppanuus ei ole vielä saavuttanut syvällistä tasoa. Opiskelijoiden motivaatiolla on vaikutusta toimeksiantojen tulosten tasoon. Tutkimusten mukaan opiskelijoiden motivaatio toimeksiantojen tekemiseen oli tyydyttävää, mikä saattaa johtua toiminnan vähyydestä, opiskelijoiden valmiuksista tai siitä, että nykypäivänä opiskelijat ovat kiireisiä.

Toimintamalli on tarkoitettu ensisijaisesti liiketalouden laitoksen käyttöön, mutta sitä voivat hyödyntää myös kummiyritykset ja toiset koulutusohjelmat MAMKin sisällä ja ulkopuolella. Kummiyritystoiminta on selkeästi kehittänyt liiketalouden koulutusohjelman toimintaympäristöä ja opiskelijoiden mahdollisuutta tutustua työelämään opintojen aikana. Liiketalouden laitos on luonut kumppanuuksia paikallisten toimijoiden kanssa, mikä on tuonut näkyvyyttä ja parantanut laitoksen roolia MAMKissa ja maakunnassa aktiivisena toimijana.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki. 4§. 9.5.2003. WWW-dokumentti. www.finlex.fi. Luettu 11.12.2011.

Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen. 2009. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 188/2009, Helsinki: Edita Prima Oy.

Anttila, Pirkko, 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Helsinki: Tammi.

Eriksson, Päivi ja Kovalainen, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE Publications Ltd.

Eteläpelto, Anneli, Tynjälä, Päivi, 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Ford David, Håkansson Håkan, Lundgren Anders, Shehota Ivan, Turnbull Peter, Wilson David 1998. Managing Business Relationships. John Wiley & Sons Ltd: England.

Hanhinen T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Heikkilä, Tarja, 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2000, Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja Käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Håkansson Håkan, Shehota Ivan 1995. Developing Relationships in Business Networks. London: Routledge.

Johtotiimi 2010a. Liiketalouden laitoksen johtotiimin muistio 28.4.2010. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Johtotiimi 2010b. Liiketalouden laitoksen johtotiimin muistio 2.9.2010. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Johtotiimi 2012a. Liiketalouden laitoksen johtotiimin muistio 17.2.2012. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Johtotiimi 2012b. Liiketalouden laitoksen johtotiimin muistio 4.4.2012. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Johdonkatselmus 2010. Liiketalouden laitoksen johdonkatselmuksen muistio 10.5.2010. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Johdonkatselmus 2011. Liiketalouden laitoksen johdonkatselmuksen muistio 6.5.2011. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Kantola I. 2003, Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 14:2003. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotila H. 2003. Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti, Peltonen Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Mittilä Tuula, 2000. Relation Trine. Tampere: Tampereen yliopistopaino y Juvenes Print.

Prittinen Juha 2000. Projektioppiminen ammattikorkeakoulussa. Ammatillisen opettajakoulutuksen julkaisuja. D:129. Tampere: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ruohonen S. ja Mäkelä-Marttinen L. (toim.) 2006. Luovuuden lumo: kokemuksia projektioppimisesta. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Porvoo: WS Bookwell.

Siljanen, Tuula 2011a. Liiketalouden laitoksen henkilöstön kehittämispäivä 4.1.2011. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2011b. Liiketalouden laitoksen kuukausipalaveri 3.2.2011. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2011c. Liiketalouden laitoksen johtotiimi 15.3.2011. Johtotiimin muistio. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2011d. Toiminnallisen kumppanuuden kehittäminen liiketalouden koulutuksessa. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2011e. Liiketalouden laitoksen henkilöstön kehittämispäivä 18.5.2011. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2010a. Liiketalouden laitoksen henkilöstön kehittämispäivä 7.1.2010. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2010b. Liiketalouden laitoksen henkilöstön kehittämispäivä 9.8.2010. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Silfverberg, Paul. 2007. Ideasta projektiksi: projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Edita.

Tilastokeskus 2010. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Www-dokumentti. Luettu 12.2.2012.

Toijonen-Kunnari, Sari 2012. Liiketalouden laitoksen kuukausipalaveri 10.4.2012. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Toijonen-Kunnari, Sari 2011a. Liiketalouden laitoksen henkilöstön kehittämispäivä 18.5.2011. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Toijonen-Kunnari, Sari 2011b. Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. MAMKin liiketalouden koulutus Etelä-Savon innovaatioympäristössä. Tutkimuksia ja raportteja 63. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Toimenpidetaulukko 2012. Liiketalouden laitos. Toiminnallinen kumppanuus. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Toimintasuunnitelma 2012. Liiketalouden laitos. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Toivola, Tuija, 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toivola, Tuija, 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Täytäri-Nyrhinen, Aija (toim.) 2008. Tanssii ammattikorkeakoulujen kanssa. Opettajuuuden kehittämistä yhdessä. Ammattikorkeakoulujen puheenvuoroja. Haaga-Helian julkaisusarja 3/2008. Helsinki: Edita.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Artikkel. Porvoo.

Tynjälä, Päivi 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. konstruktivistisen oppimiskäsitteksen perusteita. Tampere: Kirjayhtymä.

Tynjälä, Päivi, Välimaa, Jussi, Murtonen, Mari (toim.) 2000. Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskunnallisia näkemyksiä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tynjälä, Päivi, Välimaa, Jussi, Murtonen Mari, 2004. Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia. Juva: WS Bookwell Oy.

Valkokari, Katri (toim), Hyötyläinen, Raimo, Kulmala, Harri, Malinen, Pekka, Möller, Kristian, Vesalainen, Jukka 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vesalainen, Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8/2006. Vantaa: Teknologia teollisuus.

Vesterinen, Pirkko 2001. Projektiopiskelu ja -oppiminen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu.

Wirilander Hannele. Kauppaopetusta Mikkeliissä 1930-2000. Pieksämäki: Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusyksikkö.

Äyväri, Anne 2006. Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki: Helsingin yliopisto.

HAVAINNOINTISUUNNITELMA

Käytän kehittämistehtävän yhtenä tutkimusmenetelmänä havainnointia. Käyttämäni havainnointitapa on osallistuvaa havainnointia, sillä toimin aktiivisesti yhteisön kanssa ja sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa

Havainnointi tapahtuu omalla työpaikallani Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksella laitoskokouksissa, kahdenkeskisissä tapaamisissa, käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa, tiedotteiden kautta sekä kummiyritysten Osuuskauppa Suur-Savon ja MPY:n tapaamisissa. Havainnoin myös opiskelijoiden kokemuksia ja näkemyksiä kummiyritystoiminnasta kahdenkeskisissä tapaamisissa, opiskelijakyselyä toteuttaessa ja projektiosaamisen tunneilla.

Havainnointi alkoi tammikuussa 2011 ja jatkuu huhtikuuhun 2012. Pysin tekemään kenttämuistiinpanot kirjaamalla havainnoinnit vihkoon, josta kirjoitan havainnot puhtaaksi. Saatan käyttää havainnoinnissa myös audiotallenteita. Kerään kokouksissa ja tiedottamisessa käytettäviä dokumentteja sekä tallennan sähköpostiviestejä. Käytän työssäni aikaisempien tutkimusten aineistoja, tilastoja ja dokumentteja (sähköpostit, julkaisut, sopimukset, kokousten muistiot). Havainnoin ihmisten toimintatapoja, tilanteita, tiedottamista, henkilöiden käyttäytymistä ja yleistä ilmapiiriä asian puitteissa. Havainnoin tapahtumia ja opettajien ja kummiyritysten henkilökunnan tapaamisia.

Taustaa

- Mitä teet tällä hetkellä työksesi?
- Millainen rooli sinulla on kummiyritystoiminnassa?

Rakenteelliset linkit organisaatioiden välillä

- Miten kummiyritysyhteistyö on organisoitu?
- Millaisia yhteydenpitomuotoja ja vuorovaikutustilanteita liiketalouden laitoksen, yrityksen ja opiskelijoiden välillä on ollut?
- Ketkä liiketalouden laitoksella ovat olleet mukana kummiyritystoiminnassa?
- Miten kummiyritystoiminnasta on tiedotettu laitoksen sisällä?
- Miten tieto on kulkenut liiketalouden laitoksen ja yrityksen välillä?
- Miten kummiyritystoimintaa johdetaan?
- Kenellä on vastuu kummiyritystoiminnasta?
- Mikä on mielestäsi johtamisen merkitys kummiyritysyhteistyössä?
- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet johtamiselle?

Sosiaalinen sidos ihmisten välillä

- Minkälainen on toimijoiden välinen luottamus?
- Miten tiedonkulun toimivuus on varmistettu?
- Miten usein ollaan vuorovaikutuksessa?
- Miten läheiset suhteet sinulla on kummiyritysten henkilöstön kanssa?
- Mitä yhteistyö on opettanut?
- Onko kummiyritysten kanssa löytynyt yhteistä kieltä?
- Miten kummiyritystoiminnassa on näkynyt laitoksen henkilöstön välinen keskinäinen luottamus?

Organisaatioiden välinen vaihdanta ja strategia

- Miten koulutusohjelma valitsi kummiyritykset?
- Ketkä päättivät yhteistyön alkamisesta ja ketkä ovat johtaneet yhteistyötä?
- Mitä yhteisiä tavoitteita liiketalouden laitoksen ja yrityksen välillä on asetettu?
- Mitä kummiyritystoiminnan sopimus sisältää ja mille ajalle se on sovittu?
- Onko sopimusta tarkennettu tai tarkennetaanko sitä myöhemmin?
- Miten vuosittaisesta yhteistyöstä sovitaan?
- Millaista toimintaa kummiyritysyhteistyöhön on sisällytetty?
- Miten kummiyritystoiminta on mielestäsi kehittynyt ja mihin se on menossa?
- Mitä rajoitteita kummiyritystoiminnalle on asetettu LT-laitoksen tai kummiyrityksen puolesta?
- Kuinka paljon yhteistyöhön on panostettu? Onko työntekijöille varattu työaikaa kummiyritystoimintaan?
- Miten henkilökunta on valikoitunut kummiyritystoimintaan?
- Miten liiketalouden laitos on hyötynyt kummiyritystoiminnasta?
- Mitä riskejä kummiyritystoimintaan voi liittyä?
- Miten kummiyritysyhteistyötä voisi kehittää?

Projektioppiminen

- Millä tavalla kummiyritys mielestäsi onnistui toimeksiantojen aiheiden valinnassa?
- Miten projektit soveltuivat kummiluokkien opiskeluun?
- Miten vaativia toimeksiannot olivat opiskelijalle?
- Kuinka opiskelijat suoriutuivat toimeksiannoista?
- Kuinka oppimistehtävistä/toimeksiannoista on raportoitu?
- Miten kummiyrityksen henkilökunta osallistui toimeksiantojen arviointiin?
- Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyen?

LIITE 3
Haastattelulomake
yrittäjien yhteystiedot

Taustaa

- Mitä teet tällä hetkellä työksesi?
- Millainen rooli sinulla on kummiyrittäjätoiminnassa?

Rakenteelliset linkit organisaatioiden välillä

- Miten kummiyrittäjäyhteistyö on organisoitu?
- Miten pidätte yhteyttä LT- laitoksen henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa?
- Ketkä yrityksessä ovat olleet mukana kummiyrittäjätoiminnassa?
- Miten kummiyrittäjätoiminnasta on tiedotettu yrityksen sisällä?
- Miten tieto on kulkenut liiketalouden laitoksen ja yrityksen välillä?
- Miten kummiyrittäjätoimintaa johdetaan?
- Kenellä on vastuu kummiyrittäjätoiminnasta?
- Mikä on mielestäsi johtamisen merkitys kummiyrittäjäyhteistyössä?
- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet johtamiselle?

Sosiaalinen sidos ihmisten välillä

- Minkälainen on toimijoiden välinen luottamus?
- Miten tiedonkulun toimivuus on varmistettu?
- Miten usein ollaan vuorovaikutuksessa?
- Miten läheiset suhteet teillä on eri toimijoiden välillä?
- Mitä yhteistyö on opettanut?
- Miten teidän mielestänne koulussa annettu opetus vastaa työelämää?
- Onko MAMKin henkilökunnan kanssa löytynyt yhteistä kieltä?

Organisaatioiden välinen vaihdanta ja strategia

- Mitä yhteisiä tavoitteita MAMKin ja yrityksen välillä on asetettu?
- Mitä kummiyrittäjätoiminnan sopimus sisältää ja mille ajalle se on sovittu?
- Onko sopimusta tarkennettu tai tarkennetaan sitä myöhemmin?
- Miten vuosittaisesta yhteistyöstä sovitaan?
- Millaista toimintaa kummiyrittäjäyhteistyössä on toteutettu?
- Miten kummiyrittäjätoiminta on mielestäsi kehittynyt ja mihin se on menossa?
- Mitä rajoitteita kummiyrittäjätoiminnalle on asetettu MAMKin tai oman organisaation puolesta?
- Ketkä päättivät yhteistyön alkamisesta ja ketkä ovat johtaneet yhteistyötä?
- Kuinka paljon yhteistyön on panostettu?
- Miten henkilökunta on valikoitunut kummiyrittäjätoimintaan?
- Miten yrityksen on hyötynyt kummiyrittäjätoiminnasta?
- Mitä riskejä kummiyrittäjätoimintaan voi liittyä?
- Miten kummiyrittäjäyhteistyötä voisi kehittää?

Projektioppiminen

- Millä tavalla kummiyrittäjä mielestäsi onnistui toimeksiantojen aiheiden valinnassa?
- Miten vaativia toimeksiannot olivat opiskelijalle?
- Kuinka opiskelijat suoriutuivat toimeksiannoista?
- Kuinka oppimistehtävistä/toimeksiannoista on raportoitu?
- Miten kummiyrittäjien henkilökunta osallistui toimeksiantojen arviointiin?
- Miten kummiyrittäjien henkilökunta koki toimeksiantoprojektit? (työllistävänä, lisäarvoa tuovina)
- Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyen?

Taustaa

- Millainen rooli sinulla on kummiyritystoiminnassa?

Rakenteelliset linkit organisaatioiden välillä

- Miten kummiyritysyhteistyö on organisoitu?
- Miten pidätte yhteyttä liiketalouden laitoksen henkilöstön, kummiyritysten edustajien ja opiskelijoiden kanssa?
- Miten kummiyritystoiminnasta on tiedotettu laitoksen sisällä?
- Miten tieto on kulkenut liiketalouden laitoksen ja yrityksen henkilökunnan välillä?
- Miten kummiyritystoimintaa johdetaan?
- Kenellä on vastuu kummiyritystoiminnasta?
- Mikä on mielestäsi johtamisen merkitys kummiyritysyhteistyössä?
- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet johtamiselle?

Sosiaalinen sidos ihmisten välillä

- Minkälainen on toimijoiden välinen luottamus?
- Miten tiedonkulun toimivuus on varmistettu?
- Miten usein olet ollut vuorovaikutuksessa kummiyritysten henkilön kanssa?
- Miten läheiset suhteet sinulla on kummiyritysten henkilöstön välillä?
- Mitä yhteistyö on opettanut?
- Miten sinun mielestäsi koulussa annettu opetus vastaa työelämää?
- Onko kummiyritysten kanssa löytynyt yhteistä kieltä?

Organisaatioiden välinen vaihdanta ja strategia

- Miten vuosittaisesta yhteistyöstä sovitaan?
- Millaista toimintaa kummiyritysyhteistyössä on toteutettu?
- Miten kummiyritystoiminta on mielestäsi kehittynyt ja mihin se on menossa?
- Mitä rajoitteita kummiyritystoiminnalle on asetettu?
- Kuinka paljon yhteistyön on panostettu? Onko sinulle varattu työaika kummiyritystoimintaan?
- Kuinka haastavaksi koit toimeksiantojen liittämisen opintojaksoihin?
- Miten liiketalouden laitos on mielestäsi hyötynyt kummiyritystoiminnasta?
- Mitä riskejä kummiyritystoimintaan voi liittyä?
- Miten kummiyritysyhteistyötä voisi kehittää?

Projektioppiminen

- Millä tavalla kummiyritys mielestäsi onnistui toimeksiantojen aiheiden valinnassa?
- Miten toimeksiannot saatiin integroitua opetukseen?
- Miten vaativia toimeksiannot olivat opiskelijalle?
- Kuinka opiskelijat suoriutuivat toimeksiannoista?
- Kuinka oppimistehtävistä/toimeksiannoista on raportoitu?
- Miten kummiyrityksen henkilökunta osallistui toimeksiantojen arviointiin?
- Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyen?

Hei kummiyrityksen edustaja!

Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos aloitti kummiyritystoiminnan kahden yrityksen, Osuuskauppa Suursavon ja Mikkelin Puhelin Oyj:n kanssa syksyllä 2010. Liiketalouden laitos haluaa kerätä tietoa toiminnasta kummiyrityksiltä, kummiluokkien opiskelijoilta ja liiketalouden opettajilta voidakseen kehittää toimintaa.

Tämä kysely on suunnattu kummiyritysten edustajille, jotka ovat toimineet projektien toimeksiantajina.

Kyselyyn vastataan oheisen linkin kautta.

Yhteistyöterveisin
Anna Kähkönen
yamk-opiskelija
Liiketalouden laitos
Mikkelin ammattikorkeakoulu

Kysely kummiyritystoimintasta yritysten edustajille

Kyselyn tausta

Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksella aloitettiin kummiyritystoiminta syksyllä 2010. Kummiyritystoiminnan tarkoituksena on lisätä työelämäyhteistyötä opintojaksojen puitteissa ja antaa opiskelijoille mahdollisuuden tutustua syvemmin kummiyrityksen toimintaan vierailujen, luentojen ja erilaisten projektien kautta. Parhaimmillaan opiskelijat voivat saada harjoittelupaikan ja opinnäytetyöaiheen kummiyritystoiminnan kautta sekä työllistyä yritykseen opintojen aikana tai valmistumisen jälkeen. Tällä kyselyllä selvitetään yritysten kokemuksia ja mielipiteitä kummiyritystoiminnasta.

Vastauksesi on meille tärkeä

Haluamme selvittää kummiyritysten kokemuksia ja näkemyksiä kummiyritystoiminnasta. Kummiyritysten palautteen avulla pystymme kehittämään työelämäyhteistyötä liiketalouden koulutusohjelmassa. Kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötäni. Kyselyn tulokset esitetään kokonaistuloksina siten, että vastaajien henkilöllisyys ei paljastu niistä.

Ohjeita vastaamiseen

Mikäli et osaa vastata johonkin kohtaan, voit jättää sen tyhjäksi. Arvokkaampaa on, että vastaat niihin kysymyksiin rehellisesti, joihin osaat vastata. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 - 15 minuuttia.

Vastaa kyselyyn valitsemalla sopiva vaihtoehto tai useita vaihtoehtoja kysymyksen muodosta riippuen. Suurin osa kysymyksistä on avoimia ja niihin vastataan omin sanoin.

Organisaatio *

- ☐ Mikkelin Puhelin Oyj
- ☐ Osuuskauppa Suur-Savo

Asema organisaatiossa

Miten kummiyritystoiminta on organisoitu teidän yrityksessä?

LIITE 5(2).
Kyselylomake
Projektitoimeksiantajat

Miten olet pitänyt yhteyttä liiketalouden laitoksen opettajien ja opiskelijoiden kanssa?

Miten kummiyritystoiminnasta on tiedotettu yrityksen sisällä? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- ☐ yritysten sisäisissä kokouksissa
- ☐ sähköpostilla henkilökohtaisesti
- ☐ sähköpostilla yleisenä tiedotteena
- ☐ puhelimella
- ☐ kahdenkeskisissä tapaamisissa
- ☐ intranetissä
- ☐ muuten, miten?

Miten kummiyritystoiminnasta on tiedotettu liiketalouden laitoksen ja yrityksen välillä?

- ☐ yhteisissä tapaamisissa
- ☐ sähköpostilla
- ☐ puhelimella
- ☐ henkilökohtaisissa tapaamisissa
- ☐ muuten, miten?

Miten tiedonkulku on onnistunut?

Miten kummiyritystoimintaa on johdettu?

Kuvaile johtamisen merkitystä kummiyritystoiminnassa.

Kenellä on mielestäsi vastuu kummiyritystoiminnasta?

Minkälainen on eri toimijoiden (MAMK <> yritys) välinen luottamus?

Kuinka usein olet ollut yhteydessä liiketalouden henkilöstön kanssa?

Kuinka usein olet ollut yhteydessä kummiluokkien opiskelijoiden kanssa?

Kuinka usein olet ollut yhteydessä kummiluokkien opiskelijoiden kanssa?

Miten mielestäsi ammattikorkeakoulussa annettu opetus vastaa työelämäntarpeita?

Miten hyvin liiketalouden laitoksen henkilökunnan kanssa on löytynyt yhteinen kieli? Perustele.

Millaista toimintaa kummiyritysyhteistyössä on toteutettu? *

Voit valita useamman vaihtoehdon

- ☐ opiskelijat ovat toteuttaneet työelämäprojektin opintojaksolla
- ☐ yritys on antanut opintojaksolle harjoitustehtävän
- ☐ luento opiskelijoilla
- ☐ opiskelijat ovat tutustuneet yrityksen toimintaan
- ☐ kummiyritys on tarjonnut harjoittelupaikkaa kummiluokan opiskelijoille
- ☐ kummiyritys on tarjonnut kesätyöpaikkaa kummiluokan opiskelijoille
- ☐ kummiyritykselle on tehty opinnäytetyö
- ☐ liiketalouden laitoksen henkilökunta on kouluttanut kummiyrityksen henkilökuntaa
- ☐ muuta, mitä?

Miten kummiyritystoiminta on mielestäsi kehittynyt ja mihin se on menossa?

Mitä rajoitteita kummiyritystoiminnalle on asetettu?

Kuinka paljon sinulle on varattu työaika kummiyritystoimintaan?

Miten sinut valittiin mukaan kummiyritystoimintaan?

Miten kummiyritys on hyötynyt kummiyritystoiminnasta?

Mitä riskejä kummiyritystoimintaan voi liittyä?

Miten kummiyritysyhteistyötä voisi kehittää?

Millä tavalla kummiyritys mielestäsi onnistui toimeksiantojen aiheiden valinnassa?

**LIITE 5(3).
Kyselylomake
Projektitoimeksiantajat**

Miten vaativa sinun antama toimeksianto oli opiskelijoille? *

- ☐ liian vaativat
- ☐ sopivan vaativa
- ☐ liian helppo

Kuinka opiskelijat suoriutuivat toimeksiannosta?

- ☐ erittäin hyvin
- ☐ melko hyvin
- ☐ tyydyttävästi
- ☐ melko heikosti
- ☐ erittäin heikosti

Miten oppimistehtävistä/toimeksiannoista on raportoitu? *

- ☐ opiskelijat kirjoittivat raportin ja palauttivat sen toimeksiantajalle sähköisesti tai kirjallisesti
- ☐ opiskelijat kirjoittivat raportin ja palauttivat sen toimeksiantajalle yhteisessä tapaamisessa
- ☐ opettaja kokosi raportin projektin / toimeksiannon tuloksista
- ☐ opiskelijat kertoivat projektin / toimeksiannon tulokset suullisesti tapaamisessa
- ☐ kummiyritys ei saanut raporttia / tuloksia
- ☐ muuten, miten?

Miten kummiyrityksen henkilökunta osallistui toimeksiantojen arviointiin? *

- ☐ kummiyritys arvioi opiskelijaryhmän toimintaa ja tuloksia
- ☐ opettaja ja kummiyritys yhdessä arvioivat opiskelijaryhmän toimintaa ja tuloksia
- ☐ kummiyrityksen edustaja ja opiskelijat arvioivat yhdessä opiskelijaryhmän toimintaa ja tuloksia
- ☐ kummiyritys, opettaja ja opiskelijat arvioivat yhdessä projektiryhmän toimintaa ja tuloksia
- ☐ Kummiyritys ja opiskelijat kävivät arviointikeskustelun ja täyttivät siitä lomakkeen
- ☐ muuten, miten?

Mitä olet oppinut kummiyritysyhteistyössä toimimisesta?

Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyvää?

Kiitos vastauksistasi! Vastauksistasi on hyötyä kummiyritystoiminnan kehittämisessä.

**LIITE 6(1).
Kyselylomake
opiskelijat**

Kysely kummiyritystoiminnasta liiketalouden koulutusohjelmassa

Kyselyn tausta

Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksella aloitettiin kummiyritystoiminta syksyllä 2010. Kummiyritystoiminnan tarkoituksena on lisätä työelämäyhteistyötä opintojaksojen puitteissa ja tutustua syvemmin kummiyrityksen toimintaan vierailujen, luentojen ja erilaisten projektien kautta. Parhaimmillaan opiskelijat voivat saada harjoittelupaikan ja opinnäytetyöaiheen kummiyritykseltä sekä työllistyä yritykseen opintojen aikana tai valmistumisen jälkeen.

Tällä kyselyllä selvitetään opiskelijoiden näkökulmasta kummiyritystoiminnan toimintaa ja sen muotoja. Vastauksesi on meille tärkeä. Haluamme kuulla toisen vuoden opiskelijoiden kokemuksia ja näkemyksiä kummiyritystoiminnasta. Opiskelijoiden palautteen avulla pystymme kehittämään työelämäyhteistyötä liiketalouden koulutusohjelmassa.

Kysely on avoinna ke 4.4.2012 saakka. Kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötäni. Kyselyn tulokset esitetään kokonaistuloksina siten, että vastaajien henkilöllisyys ei paljastu niistä.

Kiitos vastauksistasi!

Anna Kähkönen
yamk-opiskelija
Mikkelin ammattikorkeakoulu

Ohjeita vastaamiseen

Mikäli et osaa vastata johonkin kohtaan, voit jättää sen tyhjäksi. Arvokkaampaa on, että vastaat niihin kysymyksiin rehellisesti, joihin osaat vastata. Tähdellä (*) merkityt kysymykset on asetettu paikolliseksi. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia.

Vastaa kyselyyn valitsemalla sopiva vaihtoehto. Sinulla on mahdollisuus myös antaa avointa palautetta.

Sukupuoli *

- ☐ nainen
- ☐ mies

Ryhmätunnukseni *

- ☐ L800SNA
- ☐ L800SNB

Työkokemuksesi ennen opintojen aloittamista *

- ☐ alle 6 kk työkokemusta
- ☐ 6-12 kk työkokemusta
- ☐ yli 12 kk työkokemusta
- ☐ Ei työkokemusta

Miten kummiyritysyhteistyö on mielestäsi organisoitu? *

- ☐ erittäin hyvin
- ☐ melko hyvin
- ☐ tyydyttävästi
- ☐ melko huonosti
- ☐ erittäin huonosti

**LIITE 6(2).
Kyselylomake
opiskelijat**

Perustele vastauksesi.

Tiedät mitä kummiyritystoiminta tarkoittaa

- ☐ erittäin hyvin
- ☐ melko hyvin
- ☐ tyydyttävästi
- ☐ melko huonosti
- ☐ erittäin huonosti

Perustele vastauksesi

Millaisia yhteydenpitomuotoja ja vuorovaikutustilanteita kummiyrityksen ja opiskelijoiden välillä on ollut? Voit valita useamman tavan.

- ☐ opiskelijat ja yritys ovat olleet yhteydessä sähköpostilla
- ☐ opiskelijat ja yrityksen edustaja ovat olleet yhteydessä puhelimella
- ☐ koko luokka on vieraillut yrityksen tiloissa
- ☐ kummiyrityksen henkilökunnan edustaja on vieraillut luokassa
- ☐ opiskelijat ovat tavanneet kummiyrityksen edustajan pienessä ryhmässä koulun tiloissa
- ☐ opiskelijat ovat tavanneet kummiyrityksen edustajan pienessä ryhmässä yrityksen tiloissa
- ☐ opiskelijat ja yrityksen edustaja ovat viestineet sosiaalisessa mediassa
- ☐ muuten, miten?

Miten kummiyritystoiminnasta on tiedotettu liiketalouden laitoksella? *

Voit valita useamman tavan

- ☐ opiskelijavastaava on kertonut toiminnasta opintojen aloitusviikolla
- ☐ olet saanut sähköpostitiedotteen
- ☐ kummiyritystoiminnasta kerrottiin ryhmän omalla Moodle -alustalla
- ☐ olet saanut tietoa ammatillisen kasvun tunneilla
- ☐ opintojakson opettaja on kertonut kummiyritystoiminnasta
- ☐ olet kuullut kummiyritystoiminnasta luokkakavereiltasi
- ☐ muuten, miten?

Kuinka tiedottaminen tulisi toteuttaa projektitoimeksiannoissa? *

Valitse kaksi parasta tapaa

- ☐ tietoa toimeksiannosta tulisi jakaa tunneilla koko ryhmälle
- ☐ opiskelijoille tulisi tiedottaa sähköpostilla
- ☐ tietoa tulisi jakaa Moodlessa
- ☐ opiskelijat tutustuvat toimeksiantoon yrityksen tiloissa
- ☐ yrityksen toimeksiantaja tulee tapaamaan opiskelijaryhmää
- ☐ tiedottamisessa tulisi käyttää sosiaalista mediaa
- ☐ muulla tavalla, miten?

Miten usein opiskelijat ovat vuorovaikutuksessa kummiyritykseen? *

- ☐ viikoittain
- ☐ kuukausittain
- ☐ muutamia kertoja vuoden aikana
- ☐ harvemmin

Kuinka kommunikointi sujui kummiyrityksen henkilöstön kanssa?

- ☐ yhteydenpito oli erittäin helppoa ja opiskelijat saivat vastauksen kysymyksiin. Toimeksiantaja oli helppo tavoittaa.
- ☐ yhteydenpito oli melko helppoa ja opiskelijat saivat vastauksen melkein kaikkiin kysymyksiin. Toimeksiantaja oli melko helppo tavoittaa.

**LIITE 6(3).
Kyselylomake
opiskelijat**

- ☐ yhteydenpito oli haastavaa ja oli vaikea saada vastauksia askarruttaviin kysymyksiin. Toimeksiantajaa oli vaikea tavoittaa.
- ☐ yhteydenpito opiskelijoiden ja kummiyrityksen välillä ei onnistunut lainkaan

Miten mielestäsi opintojaksoilla annettu opetus vastasi opintojaksoilla tehtyjä käytännön toimeksiantoja?

- ☐ teoriasta oli paljon hyötyä toimeksiannon toteutuksessa
- ☐ teoria ei vastannut täysin toimeksiannon toteutuksessa
- ☐ teoriasta oli vain vähän hyötyä toimeksiannon toteuttamisessa
- ☐ teoria ja käytäntö eivät kohdanneet ollenkaan

Perustele vastauksesi

Millä tavalla kummiyritykset mielestäsi onnistuivat toimeksiantojen aiheiden valinnassa?

Miten vaativia toimeksiannot olivat opiskelijalle?

- ☐ liian vaativia
- ☐ sopivan vaativia
- ☐ liian helppoja

Kuinka paljon käytit työaikaasi kummiyrityksiltä annettuihin toimeksiantoihin?

- ☐ käytit erittäin paljon työaikaasi
- ☐ käytit melko paljon työaikaasi
- ☐ käytit melko vähän työaikaasi
- ☐ käytit hyvin vähän työaikaasi

Millainen oli motivaatio toimeksiantojen tekemiseen?

- ☐ motivaatio oli erittäin korkea
- ☐ motivaatio oli melko hyvä
- ☐ motivaatio oli melko heikko
- ☐ motivaatio oli erittäin huono

Mikä edisti toimeksiannon toteutumista?

Mikä vaikeutti toimeksiannon toteutumista?

Miten tärkeänä koet opettajan roolin toimeksiannoissa?

4=erittäin tärkeä 3=melko tärkeä 2=melko vähän merkitystä 1=ei lainkaan merkitystä

toimeksiannon / oppimistehtävän esittäminen
toimeksiantoon / oppimistehtävään perehdyttäminen
projektin / oppimistehtävän ohjaaminen
perehtyneisyys toimeksiantoon
kiinnostus toimeksiantoa kohtaan

Arvioi alla olevien työelämäprojektien arviointiin liittyvien väittämien tärkeyttä.

4=olen täysin samaa mieltä, 3=olen jokseenkin samaa mieltä, 2=olen jokseenkin eri mieltä, 1=olen täysin eri meiltä

**LIITE 6(4).
Kyselylomake
opiskelijat**

Kummiyrityksen edustajan tulisi osallistua arvosanan antoon
Opettaja pystyy parhaiten arvioimaan opintojaksolla toteutetun projektin
Kaikkien ryhmän jäsenten tulisi saada sama arvosana
Työelämäprojekteissa arvioinnin tulisi olla hyväksytty / hylätty
Opiskelijoiden itsearvioinnin tulisi vaikuttaa arviointiin
Projektiopinnoissa käytettävä arviointikeskustelu tulisi tehdä jokaisen opintojaksoon
liitetyn työelämäprojektin yhteydessä

Mikä on mielestäsi ollut parasta kummiyritysyhteistyössä?

Miten kummiyritysyhteistyötä voisi mielestäsi kehittää?

Mitä toivoisit kummiyritystoiminnalta 3. vuoden opintoihin?

Minkä tyyppiset yhteistyökumppanit ovat oppimisen kannalta toivottuja?

Kiitos vastauksistasi! Mielipiteesi on tärkeä kummiyritystoiminnan kehittämisessä.

LIITE 7
Toimenpidetaulukko

Kummiyritystoiminta Lukuvuosi 20xx-20xx

Toimenpide	Opintojakso	Ryhmä / toteuttajat	Toteutusaika ja - paikka	Opettaja, yhteystiedot	Kummiyrityksen yhdyshenkilö, yhteystiedot	Pedagogiikka	TKI- pisteet	Projekti- pisteet	Arviointi
<i>esim. projekti</i>									
<i>asiantuntijaluento</i>									
<i>yritysvierailu</i>									
<i>toimeksiantoprojekti</i>									

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU | MIKKELI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

PL 181, FI-50101 Mikkeli, Finland | Puh. 0153 5561 | Faksi 0153 556 223 | Tel. +358 153 5561 | www.mamk.fi

Käyntiosoite Savonlinnassa / Street Address in Savonlinna: Savonniemenkatu 6

Käyntiosoite Pieksämäellä / Street Address in Pieksämäki: Metsäopiston tie 100

TAULUKKO 1. Vastaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia
Nainen	19	76,0 %
Mies	6	24,0 %
Yhteensä	25	100,0 %

TAULUKKO 2. Vastaajan ryhmätunnus

	Lukumäärä	Prosenttia
L800SNM	13	52,0 %
L800SNT	12	48,0 %
Yhteensä	25	100,0 %

TAULUKKO 3. Työkokemus ennen opintojen aloittamista

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 6 kk työkokemusta	2	8,0 %
6-12 kk työkokemusta	12	48,0 %
yli 12 kk työkokemusta	10	40,0 %
ei työkokemusta	1	4,0 %
Yhteensä	25	100,0 %

TAULUKKO 4. Kummiyritystoiminnan organisointi

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko hyvin	9	36,0 %
Tyydyttävästi	12	48,0 %
Melko huonosti	4	16,0 %
Yhteensä	25	100,0 %

TAULUKKO 5. Kummiyritystoiminnan tarkoitus

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin hyvin	7	28,0 %
Melko hyvin	12	48,0 %
Tyydyttävästi	6	24,0 %
Yhteensä	25	100,0 %

TAULUKKO 6. Yhteydenpitotavat

	Vastauksia	Prosenttia
	kpl	vastanneista (25)
sähköpostin välityksellä	6	24,0 %
puhelimien välityksellä	2	8,0 %
opiskelijat vierailivat yrityksessä	21	84,0 %
kummiyrityksen henkilökunta	17	68,0 %
vieraili tunnilla		
tapaaminen koululla	6	24,0 %
tapaaminen yrityksessä	10	40,0 %
Jollakin muulla tavalla	2	8,0 %
Yhteensä	64	

TAULUKKO 7. Tiedotus

	Vastauksia	
	Lukumäärä	Prosenttia
OVA tiedottanut aloitusviikolla	10	16,4 %
sähköpostitiedote	10	16,4 %
moodlessa	5	8,2 %
Ammatillisen kasvun tunneilla	19	31,1 %
Opettaja kertonut tunneilla	13	21,3 %
Luokkakaverit kertoneet	4	6,6 %
Yhteensä	61	100,0 %

TAULUKKO 8. Tiedotuksen toteutus

	Vastauksia	
	Lukumäärä	Prosenttia
Tietoa jaetaan tunneilla	19	39,6 %
Tietoa jaetaan sähköpostilla	8	16,7 %
Tietoa jaetaan Moodlessa	4	8,3 %
Tietoa jaetaan yrityksen tiloissa	4	8,3 %
Toimeksiantaja tapaa opiskelijat tunnilla	13	27,1 %
Yhteensä	48	100,0 %

TAULUKKO 9. Yhteydenpitomuodot

	Vastauksia	
	Lukumäärä	Prosenttia
sähköpostin välityksellä	6	9,4 %
puhelimien välityksellä	2	3,1 %
opiskelijat vierailivat yrityksessä	21	32,8 %
yrityksen hlökunta vieraili tunnilla	17	26,6 %
tapaaminen koululla	6	9,4 %
tapaaminen yrityksessä	10	15,6 %
Jollakin muulla tavalla	2	3,1 %
Yhteensä	64	100,0 %

TAULUKKO 10. Vuorovaikutuksen tiheys

	Lukumäärä	Prosenttia
Muutamia kertoja vuoden aikana	18	72,0 %
Harvemmin	7	28,0 %
Yhteensä	25	100,0 %

TAULUKKO 11. Kommunikoinnin sujuvuus

	Lukumäärä	Prosenttia
Yhteydenpito on helppoa ja opiskelijat saavat vastauksen kysymyksiin.	2	8,3
Yhteydenpito oli melko helppoa ja opiskelijat saivat vastauksen melkein kaikkiin kysymyksiin.	11	45,8
Yhteydenpito oli haastavaa ja oli vaikea saada vastauksia askarruttaviin kysymyksiin.	8	33,3
Yhteydenpito opiskelijoiden ja kummiyrityksen välillä ei onnistunut lainkaan.	3	12,5
Vastanneita yhteensä	24	100,0
Ei vastanneet	1	
Kaikki yhteensä	25	

TAULUKKO 12. Opetuksen ja teorian vastaavuus

	Lukumäärä	Prosenttia
Teoriasta oli paljon hyötyä toimeksiannon toteutuksessa	6	28,6
Teoria ei vastannut täysin toimeksiannon toteutuksessa	6	28,6
Teoriasta oli vain vähän hyötyä toimeksiannon toteuttamisessa	8	38,1
Teoria ja käytäntö eivät kohdanneet lainkaan	1	4,8
Vastanneita yhteensä	21	100,0
Ei vastanneet	4	
Kaikki yhteensä	25	

TAULUKKO 13. Toimeksiantojen vaativuus

	Lukumäärä	Prosenttia
Liian vaativia	2	10,5
Sopivan vaativia	17	89,5
Vastanneita yhteensä	19	100,0
Ei vastanneet	6	
Kaikki yhteensä	25	

TAULUKKO 14. Työajankäyttö toimeksiannoissa

	Lukumäärä	Prosenttia
käytit melko paljon työaika	9	45,0
käytit melko vähän työaika	7	35,0
käytit hyvin vähän työaika	4	20,0
Vastanneita yhteensä	20	100,0
Ei vastanneet	5	
Kaikki yhteensä	25	

TAULUKKO 15. Motivaatio toimeksiantojen tekemisessä

	Lukumäärä	Prosenttia
motivaatio oli erittäin korkea	1	5,3
motivaatio oli melko hyvä	4	21,1
motivaatio oli tyydyttävä	11	57,9
motivaatio oli melko huono	2	10,5
motivaatio oli erittäin huono	1	5,3
Vastanneita yhteensä	19	100,0
Ei vastanneet	6	
Kaikki yhteensä	25	

TAULUKKO 15. Opettajan rooli

	Ei lainkaan merkitystä	Melko vähän merkitystä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Vastanneita yhteensä
	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Toimeksiannon esittäminen	1	4	13	5	23
Toimeksiantoon perehdyttäminen	1	3	14	5	23
Projektin ohjaaminen	1	3	15	4	23
Perehtyneisyys toimeksiantoon	1	6	11	5	23
Kiinnostus toimeksiantoa kohtaan	1	4	14	4	23

TAULUKKO 16. Työelämäprojektien arviointi

	Olen täysin eri mieltä	Olen jokseenkin eri mieltä	Olen jokseenkin samaa mieltä	Olen täysin eri mieltä	Vastanneita yhteensä
	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä	Lukumäärä
Kummiyritys osallistuu arvostuksen antoon	2	9	10	4	25
Opettaja antaa arvostuksen	2	5	14	4	25
Kaikille sama arvostus	6	4	11	4	25
Kaikille hyväksytty tai hyvä arvosana	1	10	11	3	25
Opiskelijan itsearviointi vaikuttaa	4	4	13	3	24
Arviointikeskustelu tulee tehdä	2	5	12	4	23

TAULUKKO 17. Motivaatio toimeksiantojen tekemisessä eri ryhmien välillä (ristiintaulukointi)

			Motivaatio toimeksiantojen tekemisessä					Vastanneita yhteensä
			motivaatio oli erittäin korkea	motivaatio oli melko hyvä	motivaatio oli tyydyttävä	motivaatio oli melko huono	motivaatio oli erittäin huono	
Vastaajan ryhmätunnus	L800SNM	Lukumäärä	1	2	6	2	1	12
		% ryhmän sisällä	8,3 %	16,7 %	50,0 %	16,7 %	8,3 %	100,0 %
	L800SNT	Lukumäärä	0	2	5	0	0	7
		% ryhmän sisällä	0,0 %	28,6 %	71,4 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Yhteensä		Lukumäärä	1	4	11	2	1	19
		% ryhmän sisällä	5,3 %	21,1 %	57,9 %	10,5 %	5,3 %	100,0 %

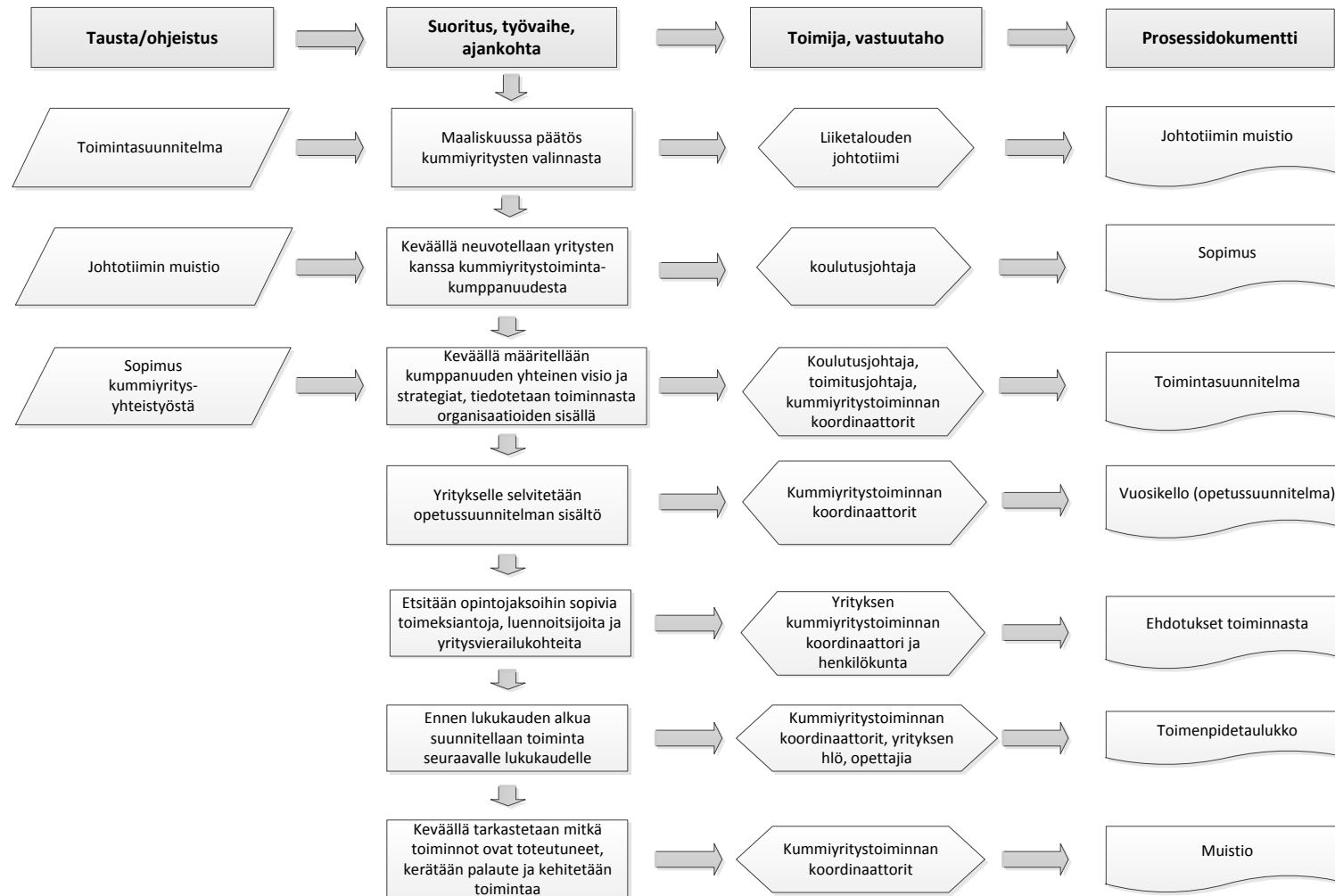
TAULUKKO 18. Sukupuolten väliset erot työajankäytössä

			Työajankäyttö toimeksiannoissa			Vastanneita Yhteensä
			käytti melko paljon työ- aikaa	käytti melko vähän työaikaa	käytti hyvin vähän työ- aikaa	
Vastaajan sukupuoli	Nainen	Lukumäärä % Vastaajan sukupuoli	6 42,9 %	6 42,9 %	2 14,3 %	14 100,0 %
	Mies	Lukumäärä % Vastaajan sukupuoli	3 50,0 %	1 16,7 %	2 33,3 %	6 100,0 %
Yhteensä		Lukumäärä % Vastaajan sukupuoli	9 45,0 %	7 35,0 %	4 20,0 %	20 100,0 %

LIITE 9(1). Prosessikuvaus

Prosessin nimi: kummiyritystoiminnan
organisointi

Prosessin tavoite: vastuiden ja toiminnan
määrittely, työelämäkontaktit opintojaksoilla



LIITE 9(2).

Prosessin nimi: kummiyritystoiminnan suunnittelu ja toiminta opintojaksolla

Prosessin tavoite: vastuiden ja toiminnan määrittely, opettajien ja kummiyritysten yhteistyö, opiskelijoiden ohjaus, raportointi ja arviointi

